

● الخطـة :

- الاطار المنهجي :

- 1- المقدمة
- 2- الاشكالية
- 3- التساؤلات
- 4- اسباب اختيار الموضوع
- 5- اهداف الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم و المصطلحات
- 7- منهج الدراسة و ادواتها
- 8- مجتمع البحث
- 9- العينة "الاطار الزمني"
- 10- الدراسات السابقة
- 11- صعوبات الدراسة

الاطار النظري

الفصل الاول : الاتصال الداخلي في المؤسسة

أولاً :الاتصال الداخلي : (مفهومه ، أهميته ، أنواعه ، أهدافه)

- 1 - مفهوم الاتصال الداخلي
- 2 - أهمية الاتصال الداخلي
- 3 - أنواع الاتصال الداخلي
- 4 - أهداف الاتصال الداخلي

ثانيا : الاتصال الداخلي : (هيكلته ، أساليبه، مهامه)

1 - هيكله الاتصال الداخلي

2 - أساليب الاتصال الداخلي

3 - مهام الاتصال الداخلي

الفصل الثاني: ماهية المؤسسة الاقتصادية

1 - مفهوم المؤسسة الاقتصادية

2 - وظائف المؤسسة الاقتصادية

3 - أنواع المؤسسة الاقتصادية

4 - خصائص المؤسسة الاقتصادية

الاطار التطبيقي :

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي بمؤسسة مولاي.

1- الاستثمار

2- تفرغ البيانات

3- الاستنتاجات العامة للدراسة

خاتمة

قائمة المراجع

● مقدمة :

تعتبر المؤسسة الاقتصادية نسق قيمى له طبيعته و عناصره و مكوناته وتأثيراته كما تعتبر نظام اجتماعى هادف ، يجمع بين مختلف الفئات العاملة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، و قد شهد النصف الثاني من القرن العشرين هيمنة المجموعات الاقتصادية على مختلف القطاعات و النشاطات ، فنتج عن ذلك تعقيدات في التقنيات المنظماتية و اهتماما متزايدا لدراسة ميكانيزمات نظم التسيير و تطويرها ، فعرفت المؤسسات نظم تسييريه مختلفة تحمل كل واحدة منها ضمنها مناهج و أساليب وتقنيات و أدوات لها جميعها أبعادها التنظيمية بغية تحقيق الأهداف العامة التي تصبوا إليها المؤسسة." و باعتبار الاتصال الداخلي عنصر هام و ضروري يؤدي إلى التفاعل داخل هذا النسق فقد نال اهتمام العديد من الباحثين و المختصين في دراسة السلوك البشري في المنظمات ، و بصفة عامة الاهتمام بسيرورة المؤسسة . و لنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة لا بد من توفر جو ملائم و استعمال وسائل اتصالية عصرية و جيدة تكون كدعائم حقيقية تستند إليها المؤسسة في مزاولة كافة نشاطاتها الإدارية و الحصول على واقع داخلي اتصالي يمكنها من تقريب العمال بعضهم ببعض ، إلى جانب تقريب العمال من الإدارة وهو ما سيريقي بطبيعة الحال بأداء المؤسسة ، وفد انصب اهتمامنا بهذا الموضوع لمعرفة واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وانعكاس هذا الواقع على عمل المؤسسة وقيمتها . وعليه اخترنا كعينة "مؤسسة مولاي لصناعة المشروبات الغازية الكائنة بولاية الأغواط .

1/ الإشكالية :

أدركت المؤسسات الاقتصادية أن المنافسة مرتبطة بمستوى عال من تحفيز المستخدمين ، و انخراطهم الكامل في الأهداف و في ثقافة المؤسسة ، و انسجاما مع ما يعرفه الاقتصاد العالمي من تطورات في الميادين وعلى كل الأصعدة يعيش الاقتصاد الوطني في السنوات الأخيرة تحولات عميقة بانقحاله من أساليب و طرق التسيير الموجهة إلى اقتصاد السوق ، وهذه التحولات تفرض على المؤسسة الجزائرية خلق أساليب و ميكانيزمات عمل جديدة ، تحقق التوافق في العلاقات بين العاملين معها وتوسيع نشاطها ، وباعتباره تطور تشهده بمجال الاتصال وخاصة الاتصال الداخلي في المكاتب و الإدارات و غيرها من الأماكن الأخرى ، التي من خلالها يبرز واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الجزائرية .

ولأجل معرفة أكثر بمستوى واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية اخترنا لهذا مؤسسة مولاي لصناعة المشروبات الغازية ، و هي عبارة عن مؤسسة اقتصادية تتواجد بمنطقة العسافية على بعد 12 كلم من مقر الولاية " الأغواط " ، واختيارنا لهذه المؤسسة لا يعني بالضرورة تبني جميع أفراد المؤسسة في تنسيق الاتصالات الداخلية .

و هذا ما جعلنا نقف عند هذه المؤسسة الاقتصادية لدراسة الإشكال التالي :

- ما هو واقع الاتصال الداخلي بمؤسسة مولاي ؟

2/ التساؤلات:

- ما الهمية التي يكتسبها الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟
- ماهي اهم انواع الاتصال الداخلي الاكثر استخداما في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟
- ما اثر استخدام وسائل الاتصال الداخلي على مستوى المؤسسة المدروسة ؟

3/ اسباب اختيار الموضوع:

3-1-اهمية الموضوع:

تنطلق من اهمية اتصال المؤسسة الذي يهدف الى ايجاد فهم مشترك وموحد للأهداف المسطرة ، و تحقيق ترابط في التفكير بين الفاعلين الاجتماعيين المشكلين للمؤسسة فوجودها مرتبط اساسا بوجود الاتصال ، و هذا يرجع الى كون المؤسسة عبارة عن نظام التفاعلات التي تقتضي تبليغ وتبادل المعلومات بين مختلف مستويات هيكلها التنظيمي ، ومن ثم اصبح الاتصال نسق ضروري و حتمي ، فرض التطور التكنولوجي و الاقتصادي وجوده في المؤسسة و بالتالي فاهمية البحث في الموضوع نابعة من اهمية الاتصال الداخلي و دوره الكبير في المؤسسة وكذا التأثير على عملها .

4-2-حادثة الموضوع :

تنطلق من خلال حادثة الاهتمام بالاتصال الداخلي المؤسساتي و معرفة قيمته الحقيقية في انجاح عملها ، اين نجد الاهتمام بالاتصال و السعي في البحث و التعمق في هذا الموضوع تزايد يوم بعد يوم ، نظرا لقلّة الدراسات وهذا ما يفسر كثرة الاهتمام بالموضوع و الدراسات الحديثة في هذا المجال وخاصة في بلدنا.

3-3- ضرورة البحث والتعمق في الموضوع:

و هذا بالبحث و القراءة في ميدان الاتصال و محاولة التخصيص لهذه الدراسة داخل المؤسسة.

4/ اهداف الدراسة:

يمكن تصنيف الاهداف التي تسعى الى تحقيقها هذه الدراسة كما يلي:

4-1-اهداف علمية:

- اهمية الدراسة في الاتصال المؤسساتي وخاصة الاتصال الداخلي و واقعه الفعلي في المؤسسات و التعرف على مدى ممارسته في المؤسسة قيد الدراسة.
- محاولة معرفة سبل القيام بنشاط اتصالي فعال داخل المؤسسة.
- اثراء البحوث العلمية في هذا المجال

4-2-اهداف عملية:

محاولة التحكم في القيام ببحوث اعلامية اجتماعية ميدانية تخضع لتقنيات ومناهج البحث العلمي.

5/ تحديد المفاهيم و المصطلحات:

5-1-مفهوم الاتصال:

و هو عملية التدفق الحر للمعلومات و البيانات و الآراء عبر وسائل مختلفة، فقد يكون اتصالا مباشرا direct او face to face، و هو الاتصال الذي يتم مباشرة بين الافراد دون الاستعانة

بأية اداة اتصالية ، وهو بمثابة فرصة كبيرة لتبادل المعلومات بين المرسل و المستقبل ، و قد يكون غير مباشر indirect ، و تستخدم فيه اداة من ادوات الاتصال وقد يكون رسمي formal اين يتم بين المستويات الرسمية بالطرق الرسمية او غير رسمي informal وهو الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية ويتم من خلاله تبادل وجهات النظر من خارج المنافذ و الوسائل الرسمية ، و قد يكون الاتصال اجتماعيا social و هذا الاجراء الذي يتم به تبادل الفهم بين الكائنات البشرية او هو العمل الذي عن طريقه تنتقل المعاني من انسان لآخر او من جماعة لأخرى و هناك الاتصال اللفظي verbal و هو كل اتصال عبر الالفاظ كوسيلة لنقل الرسالة من المصدر للمتلقي ، و الاتصال غير اللفظي و يشمل كل الاتصالات التي تعتمد على اللغة غير اللفظية او الصامتة مثل لغة الاشارات و لغة الحركات و الالفاظ و لغة الاشياء و هناك الاتصال الذاتي و هو ما يحدث داخل الفرد و داخل عقله و الاتصال الجمعي الذي يحدث بين مجموعة من الافراد و الاتصال العام و هو يعني وجود الفرد مع مجموعة كبيرة من الاشخاص.¹

5-2-الاتصال المؤسسي:

انقسم الباحثون والمختصون الى فريقين الاول يعتبر الاتصال المؤسسي داخلي بحت فنجد التعريفات التالية:

يعرفه احمد بدوي :على انه مجمل النشاطات و الاعمال المتخذة لاقامة علاقات بين الفاعلين و يهدف الى انجاز مشروع موحد وبلوغ اهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة ان يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها ، يعمل على ازدهارها و فاعليته فيها .²

¹ - الخلفي ، طارق سيد أحمد ، معجم مصطلحات الإعلام ، (الاسكندرية دار المعرفة الجامعية 2008) ط 1 ، ص 70

² - أحمد بدوي ، معجم المصطلحات للإعلام (القاهرة دار الكتاب المصري) 1985، ص 44

كما يعرفه " محمد فهمي العطروري ": هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع و من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الى عضو اخر..... .

و نجد "عبد الرحيم درويش": هو ذلك الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة و الذي يهدف الى ضمان انسياب المعلومات و الافكار.

نجد اخرون يعتبرون هذا النوع من الاتصال يتم داخل المؤسسات التي تهدف الى تعميق صلاتها بالجمهور و توفير مناخ فاعل للاتصال معهم باعتبار اننا نعيش عصر المؤسسات حيث تعمل المؤسسة كنظام اجتماعي مفتوح لنقل الرسائل و المعلومات من و الى جمهورها.¹ هذه بعض تعريفات الفريق الذي يرى الاتصال المؤسساتي اتصال يحدث داخل المؤسسة فقط . بالتالي نجد ان هذه التعريفات ربطت الاتصال المؤسساتي بالاتصال الداخلي الذي يحدث بين افراد المؤسسة في اطارها الداخلي فقط أي لا يخرج عن البيئة الداخلية للمؤسسة . و هذا وان الاتصال المؤسساتي اشمل من الاتصال الداخلي.

- ونجد الفريق الثاني يعتبر الاتصال المؤسساتي يضم الاتصال الداخلي و الخارجي فنجد بعض التعريفات الآتية :

يعرف الخبير الاداري " محمد فتحي " الاتصال المؤسساتي بأنه تبادل البيانات و المعلومات و الحقائق داخل المؤسسة و خارجها من خلال شبكة اتصال يتم فيها ربط الإدارات و الأقسام و العاملين فيها ببعضهم البعض وتتخذ هذه الاتصالات عدة أنماط و أشكال ، فربما تكون بين

¹ -ربحي مصطفى غليان و آخرون ، وسائل الاتصال و تكنولوجيات التعليم ، (عمان دار الصفاء للنشر و التوزيع 2003) ، ط 2

مجموعة من الناس و مجموعة أخرى أو ربما تكون هذه الاتصالات مقصورة على الأعضاء و العاملين بالمؤسسة أو تكون موجهة إلى خارجها أو خليطا من كل هذا .¹

- ويرى آخرون : أن ذلك المستوى من الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسات و خارجها قصد الإبلاغ لكل من في المؤسسة وخارجها بالقرارات و تزويدهم بالمعلومات و الحقائق و الأفكار و كذا استقطاب الآراء

- هو عملية ترتيب الأنشطة و الأعمال داخل المؤسسة و خارجها .

- و يرى آخرون : بأن الاتصال المؤسسي هو تلك العملية الهادفة إلى تبادل و نقل المعلومات التي على رأسها يتوحد الفكر و تتفق المفاهيم و تتخذ القرارات

5-2-1- التحديد الإجرائي لمفهوم الاتصال المؤسسي :

- هو عملية تدفق البيانات و المعلومات اللازمة داخل المؤسسة و خارجها عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات (داخل الهيكل التنظيمي) وخارجها بحيث تيسر عملية توصيل المطلوب بين مختلف الجماهير الداخلية و الخارجية .

5-3- مفهوم الاتصال الداخلي :

- هو وسيلة لإعطاء فرد مكانة في كل مؤسسة

- وسيلة لإدماج الفرد و تدعيم نسق الجماعة.²

¹ -محمد فتحي، 766 مصطلح إداري إيضاح وبيان، (القاهرة دار التوزيع و النشر الإسلامية 2003)، ص 105 .

2 -عبد الرحمان عزي و آخرون ، عالم الاتصال، (الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية 1992)، ص.19

- كما تعرف " منال طلعت محمود" الاتصال الداخلي بأنه دراسة وتطبيق مجموعة

المؤشرات و الوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها.¹

و بالتالي فإن الاتصال الداخلي هو ظاهرة نفسية اجتماعية إدارية قبل أن تكون تقنية .

وفي هذا الصدد يعرفه "إبراهيم عبد العزيز شيحة " بأنه تبادل الأفكار و البيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري .

فالاتصال اليوم مرتبط بأبعاد و مجالات متعددة يجيب على الرهانات و يحفز المستخدمين، وينسق في النشاطات والأفعال يغير السلوكيات كما يحسن من الإنتاجية .

5-3-1-التحديد الإجرائي لمفهوم الاتصال الداخلي :

هو إنتاج و توفير و تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الادارية و نقلها و تبادلها وإذاعتها حيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات و التغيير و التعديل في هذا السلوك أو توجيهه .

5-4-المؤسسة الاقتصادية :

كما حدد مفهومها " دادي ناصر " : كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا بإطار قانوني و اجتماعي معين ، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي توجد فيه و تبعا لحجم نوع نشاطها.² و حسب هذا التعريف تعد المؤسسة

¹ - منال طلعت محمود ، مدخل لعلم الاتصال ، (القاهرة المكتب الجامعي الحديث 2002) ص 22 .

² -مصطفى عدوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي (الجزائر المؤسسة الوطنية 1992) ص 11 .

- الاقتصادية نظام مستقل و محكم يهدف إلى الربح بغض النظر عن نشاطه ، سواء كان سلعيًا أو إنتاجيًا أو خدماتيًا و هذا هو الاتجاه الذي ذهب إليه التعريف الآتي :
- المؤسسة الاقتصادية هي منظمة اقتصادية مستقلة تستعمل الوسائل البشرية و المادية الموضوعة تحت تصرفها قصد إنتاج سلعة أو خدمات مخصصة للسوق أو البيع .
 - والمؤسسة الاقتصادية أيضا كيان مسير بطريقة فعالة بواسطة ميكانيزمات محكمة و هذا ما ذهب إليه التعريف الآتي : هي مجموعة عناصر الإنتاج البشرية و المادية و المالية التي تستخدم و تدير ، و تنظم بهدف إنتاج سلع أو خدمات موجهة للبيع و هذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة ، كتسيير الموازنات و تقنية المحاسبة التحليلية و جداول المؤشرات.¹
 - و المؤسسة الاقتصادية أيضا: شكل اقتصادي تقني و قانوني و اجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها و تشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقييم العمل الاجتماعي بغية إنتاج و سائل الإنتاج أو سلع الاستهلاك أو تقديم خدمات في مجال النقل و التجارة.²

5-4-1- التحديد الاجرائي لمفهوم المؤسسة الاقتصادية:

مهما اختلفت التعاريف فإنها تتفق على ان المؤسسة الاقتصادية شكل قانوني يهدف الى الربح عن طريق تبادل السلع أو الخدمات ، ولذلك فإننا نرى أن المؤسسة الاقتصادية "هي مجموعة الهياكل المتناسقة الأجزاء لكل جزء مسؤولية فإن المدير الذي يصدر الأوامر هو المسؤول عن المؤسسة و مدير شؤونها الداخلية و الخارجية ، فإن المؤسسة الاقتصادية تنشأ من أجل تحقيق

¹-بلعيدات حورية ، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماجستير تخصص اتصال ، جامعة قسنطينة 2007 - 2008.

²-مصطفى عدوي ، مرجع سابق ، ص 32 .

أهداف مسطرة من طرف أعضائها الإداريين و على رأسهم المدير ، فكل مؤسسة تسعى من أجل تحقيق جملة من الأهداف المعينة ، كتطوير الأساليب و الأدوات التي تستخدمها في عملية الإنتاج و وضع حلول لتطلعاتها باستخدام الاتصالات الداخلية و الخارجية .

5-5-الجمهور الداخلي:

الجمهور حسب " خضير شعبان " هو مجموعة من الأفراد لا تقل عن اثنين ...

ويتحدد مفهوم الجمهور في الاتصال الجماهيري بحجمه و كثرة عدده و انتشاره الكبير بالشكل الذي لا يمكن معه تحقيق الاتصال المباشر مع القائم بالاتصال و يتخالف أفراداه في السمات و الخصائص من الناحية الثقافية ، الاجتماعية ، السياسية ، الاقتصادية ، كما أن أفراداه يعتبرون عناصر مؤثرة في العملية الاتصالية.¹

وما يهمنا هنا الجمهور الداخلي في المؤسسة لأننا بصدد تحديد مفهوم الجمهور الداخلي ، نتحدد فعالية الاتصال الداخلي من خلال تجنيد كافة المستخدمين حتى يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة كما يساهم في تخفيض نفقات المؤسسة بمواكبة التغيرات الجارية بمحيطها ، و الفرد باعتباره الفاعل الأساسي للعملية الاتصالية من جهة و المستهدف من جهة أخرى كانت هناك عدة نظريات في تصور الفرد داخل المؤسسة ، فأنصار العلاقات الانسانية أن الأفراد يخيرون بطبيعتهم و موضع ثقة و هم أصلا موجهون نحو و تحقيق طاقاتهم الإيجابية في حين أن أنصار المقارنة النسقية ينظرون للفرد في التنظيم على أنه له ثلاث أبعاد أساسية:

• الجسم " البعد الفيزيقي "

• النفس " البعد النفسي "

¹-خضير شعبان ، مصطلحات في الإعلام و الاتصال (الجزائر دار اللسان العربي 1422 هـ) ص 77 .

• الروح " البعد الروحي "

5-5-1 التحديد الإجرائي لمفهوم الجمهور الداخلي :

يمكن تعريف الجمهور الداخلي على أنه مجموعة من الأشخاص ينتمون إلى المؤسسة و ينظمون إلى أهدافها و قيمها بغض النظر عن الوظيفة أو الرتبة في السلم الهرمي و الموجودة بصفة دائمة أو مؤقتة في فترة انتمائهم في المؤسسة .

6/ منهج الدراسة :

عند القيام باي دراسة علمية لا بد من اتباع خطوات فكرية منظمة و عقلانية ، هادفة إلى بلوغ نتيجة ما و ذلك بإتباع منهج معين يتناسب و طبيعة الدراسة التي سنتطرق لها و بذلك عرف المنهج بأنه :

الأسلوب أو الطريقة الواقعية التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحث أو في دراسة لمشكلة موضوع البحث.¹

فالمنهج هو الطريقة المتبعة للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها إشكالية البحث كما ان اختياره لا يأتي من قبيل الصدفة او لميل و رغبة الباحث لمنهج دون اخر ، بل ان موضوع الدراسة و اهدافها هما اللذان يفرضان نوع المنهج المناسب ، و هذا الاختيار الدقيق هو الذي يعطي مصداقية و موضوعية النتائج المتوصل إليها ، وبما أن دراستنا تتمحور حول واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فإنها تنتمي

¹- أحمد بن مرسل، مناهج البحث في علوم الإعلام و الاتصال (الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية 2005) ط 2 ، ص 286 .

إلى : الدراسات الوصفية الشائعة في بحوث الاتصال و التي تقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها و أبعادها ، و العلاقة بين متغيراتها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي و دقيق و متكامل للظاهرة أو المشكلة التي تقوم على الحقائق المرتبطة فقد حدد لهذه الدراسة منهج وفق ما تتطلبه دراسة عنوان المذكرة من واقع الاتصال الداخلي و أهميته في تسيير المؤسسة و كذا أثر استخدام وسائل الاتصال الداخلي على مستوى أداء المؤسسة المدروسة ، فالقيام بجمع و جرد كل المعلومات المتعلقة بالموضوع و كذا تشخيص مؤشرات الدراسة استلزم استخدام المنهج المسحي الذي يعني " الطريقة العلمية التي تمكن الباحث من التعرف على الظاهرة المدروسة من خلال العناصر المكونة لها و العلاقة السائدة داخلها كما هي في الحيز الواقعي وضمن ظروفها الطبيعية غير المصطنعة من خلال جمع البيانات و المعلومات المحققة لذلك.

و نظرا لكون دراستنا لا تتوقف على وصف ، جرد و جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة فقط عن طريق التكميم باستخدام الأساليب الاحصائية بل تتعدى ذلك إلى تحليل و تفسير البيانات المختلفة ثم استخلاص النتائج العامة فقد استخدمنا ضمن المنهج المسحي "المسح التحليلي " للوصول إلى التفسيرات الكيفية تضاف إلى النتائج الكمية .

و لتطبيق هذا المنهج اتبعنا الخطوات التالية:

- ضبط الاشكالية و صياغة التساؤلات .
- جمع معلومات أولية .
- تحديد حجم و نوع العينة و مواصفاتها وخصائصها.
- إعداد أدوات جمع البيانات و تصميمها خاصة الاستمارة.

- جمع البيانات من مفردات العينة ثم تحليلها على ضوء الاشكال المطروح والتساؤلات .

7/ أدوات جمع البيانات :

إن نوعية الدراسة التي يقوم بها الباحث تجعله يستخدم نوع معين من طرق جمع البيانات ،
حول الموضوع الذي هو بصدد دراسته للحصول على البيانات و المعطيات التي تخدم أهداف
الدراسة ، و لهذا الغرض اعتمدنا على الادوات المنهجية الآتية :

7-1-الملاحظة:

تعرف الملاحظة في معناها العام بأنها توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة
من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها و خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة
جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر.¹

- أما في بحثنا هذا فقد اعتمدنا الملاحظة البسيطة التي هي عبارة عن ملاحظة الظواهر و
الأشياء كما تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها لضبط علمي ، وهي من الوسائل
البحثية التي يلاحظ من خلالها الباحث بعض الظواهر المفروضة ، كرد فعل المشتريين ،
العلاقات الانسانية بين الادارة و العمال ، نشاطات العمال ، وقت العمال و الراحة ... و
الهدف من الملاحظة البسيطة هي جمع و تصنيف المعلومات التي يشتقها الباحث من الميادين
و فيها يستعمل الباحث بصره ، إدراكه خبراته و تجاربه السابقة في اختيار المعلومات و
الحقائق و الظواهر التي يلاحظها.²

¹-عمار بوحوش، مرجع سابق ص 56

²-إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي (بيروت دار الطليعة 1986) ص 105 .

7-2-استمارة استبيان:

يعتبر الاستبيان من أدوات البحث الشائعة في العلوم الانسانية خاصة في علوم الإعلام و الاتصال حيث يستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث و قد استخدمنا أسلوب الاستبيان كأداة رئيسية في البحث كونه يساعد الباحث على جمع المعلومات من عينة كبيرة العدد مهما تميزت بالانتشار أو التشتت بالإضافة إلى أن عدم تدخل الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين أثناء الاستقصاء، و يوفر كثير من الوقت و الجهد و يساعد على تصنيف البيانات مما يرفع من درجة الثبات و دقة النتائج.¹

و قد حاولنا ربط الاستمارة بإشكالية البحث و لما كان الهدف من الدراسة هو معرفة واقع الاتصال الداخلي الأكثر استخداما و كذا الاثر الذي يؤديه استخدام وسائل الاتصال على مستوى أداء المؤسسة المدروسة " مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية " فيتم إعتماد أسئلة مدققة تغلب عليها الاسئلة المغلقة .

8/ مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث هنا في عمال مؤسسة " مولاي " و يتميز هذا المجتمع بعدم التجانس، نظرا لوجود بعض اوجه الاختلاف التي تميز أفراده عن بعضهم البعض ، هذا وقد قمنا باختيار مفردات حتى تكون عينة بحث للدراسة التي نحن بصدد البحث فيها .

¹ -موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون (الجزائر دار القصة

2006) ص 62 .

9/ العينة و إطارها الزمني :

تشمل العينة أفراد مجتمع الدراسة و يعتبر نجاح الدراسة لأي بحث علمي يتوقف على دقة اختيار الباحث لهذه العينة لأنها تكون ممثلة للمجتمع الأصلي الذي استخلصت منه ، و هذا ما أراد " بيرلسون " قوله : أن العينة الصغيرة التي تنتقى بعناية سوف يترتب عليها نتائج صادقة تماما مثل تلك التي ترتب على استخدام عينة كبيرة بالإضافة إلى ما توفره من جهد و وقت.¹ ، وقد اخترنا في هذا البحث عينة تتكون من 35 شخص ، و امتدت دراستنا من 15 مارس الى 20 افريل .

10/ الدراسات السابقة :

من أهم الاشياء هو وجوب مرور الباحث على الدراسات السابقة و اطلاعه عليها لتجنب التكرار و الاخطاء و إيجاد طرق و إجراءات منهجية تلائم دراسته ، ناهيك كونها مراجع هامة يعتمد عليها و في بحثنا هذا حاولنا الحصول على دراسات سابقة و تمكنا من الحصول على الدراسات التالية :

10-1- الدراسة الاولى :

بعنوان " استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة ميدانية لمؤسسة "سونالغاز" فرع التسيير، شبكة نقل الغاز، قسنطينة "بولعويديات حورية" شهادة ماجستير في الاعلام و الاتصال 2007-2008 وتطور إشكالية الدراسة حول تكنولوجيا الاتصال الحديث ودورها الفعال في ظهور أنظمة اتصالية حديثة حيث تعمل على توفير

¹ -رشدي طعيمة ، تحليل المحتوى في العلوم الانسانية ، مفهوم ، أسس ، استخدامات (القاهرة دار الفكر العربي 1987) ص

الظروف الملائمة لنقل الوسائل و تداولها في أسرع وقت و بتكلفة قليلة ، و المساهمة الفعلية لتكنولوجيا الاتصال الحديثة في نقل المؤسسة التقليدية إلى مؤسسة مفتوحة في أي وقت و في أي مكان وكذا استراتيجية الجزائر في تبني تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

و على ضوء ما ذكرنا صاغت الباحثة إشكالاتها على النحو التالي :

- ما هو واقع الاستخدام الفعلي لتكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة ؟

تفرعت عنه التساؤلات التالية :

- ما هو ترتيب الوسائل التكنولوجية الاتصالية الحديثة الاربعة (الحاسوب ، شبكة الأنترنت ، شبكة الأنترنت ، شبكة الإكسترنات) من ناحية الاستخدام في المؤسسة ؟
- هل تؤثر العوامل الذاتية للمبحوثين على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة ؟
- ما هو أثر هذا الاستخدام على مستوى أداء هذه المؤسسة ؟

- ولهذه الدراسة أهمية كبيرة حيث تهدف إلى :

الكشف عن مدى استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة .

- الوقوف على العوامل التي تحكم هذا الاستخدام.

- الكشف عن مدى مساهمة هذه التكنولوجيا في تفعيل العلاقات بين أفراد المؤسسات .

10-2- الدراسة الثانية :

بعنوان "واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الوطنية للتأمين و إعادة التأمين " LA CAAR " دراسة ميدانية بالوحدة الجهوية بعنابة ، شهادة ماجستير تخصص إتصال سنة 1999-2000.

و تدور إشكالية هذه الدراسة حول الاتصال في المؤسسة و دوره في التسيير و تنظيم العلاقات بين الافراد و الهيكل التنظيمي ، و كذا تنظيم مختلف السيرورات التي تشكل حياة التنظيم و كذا التأثير الذي يلعبه على أداء و أفكار الآخرين و ذلك لتحقيق الانسجام و الانتماء والتحفيز لكل عضو في المؤسسة ، كما تناولت الاشكالية سعي المؤسسة الجزائرية في تبني الاتصال في تعاملها داخليا و خارجيا لتعزيز مكانتها في السوق و مسايرة معطياتها و التموضع في السيرورة الاقتصادية الجديدة .

و على ضوء ذلك صاغت الباحثة إشكاليها كالتالي :

- ما هو واقع الاتصال في هذه الشركة في ظل التغيرات الجديدة ؟

وقد استخدمت الباحثة تقنية تحليل أو المضمون و التي تهتم في واقع الامر بالمحادثة و كل ما يكون اتصالا باعتبارها أسلوب و أداة للبحث العلمي تستخدم بالأخص في علوم الإعلام و الاتصال كما استعانت الباحثة باستمارة استبيان مكونة من 31 سؤال موزعة على محورين ، البيانات الشخصية ، و آخر عالج إشكالية الموضوع .

10-3- الدراسة الثالثة :

بعنوان : " الاتصال داخل المؤسسة و علاقته بفعالية التسيير " دراسة ميدانية بمؤسسة قادري لصناعة الزجاج العصري و الاضواء الكائنة ببلدية بن بو العيد التي تبعد عن مقر ولاية عين الدفلى ب 04 كلومتر .

و هذا العمل عبارة عن بحث منشور على شبكة الانترنت لأستاذة بالمركز الجامعي "خميس مليانة " حيث تدور إشكاليته حول الاتصال الداخلي بالمنظمات و كيف يمكنه أن يؤسس لعملية تسيير فعالة ، انطلاقا من هذا صاغت الأستاذة الباحثة إشكالها على النحو التالي :

- ما مدى تأثير وسائل الاتصال في تسيير المؤسسة ؟

والذي تفرعت منه التساؤلات التالية :

- هل وسائل الاتصال المكتوبة المجسدة في اللافتات الإعلانية تساعد في تحقيق التقارب بين العمال والادارة ؟

- هل اتخاذ القرارات عامل مهم داخل المؤسسة ؟

والمنهج المعتمد في هذه الدراسة هو الوصفي التحليلي لأنه يتماشى و موضوع الدراسة يهدف إلى تحليل و وصف موقف أو مجال اهتمام معين ، و قد تم اعتماد الدراسة الاستطلاعية و الاستمارة كأدوات لجمع البيانات .

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن وسائل الاتصال المكتوبة و المجسدة في اللافتات الاعلانية تساهم في تحقيق التقارب بين العمال و الادارة ، كما يؤثر التشاور في اتخاذ القرار في تحقيق الفعالية الانتاجية داخل المؤسسة .

11/ صعوبات الدراسة :

- _ قلة المراجع و البحوث حول الموضوع .
- _ عدم التحكم الجيد في المنهجية ,
- _ ضيق الوقت و هذا لقيننا بهذه الدراسة اثناء فترة الدراسة .

الفصل الاول: الاتصال الداخلي.

تمهيد:

يمكن اعتبار الاتصال الداخلي عملية يتم من خلالها تبادل الرسائل بين الافراد التي تربطهم علاقات معينة، من مختلف المستويات وهذه الرسائل لا بد لها ان تتكيف مع متغيرات المحيط، حتى تؤدي الغرض المطلوب منها على اتم وجه، فالالاتصال المؤسسى يكتسب اهمية بالغة، ذلك ان اى مؤسسة مهما كان نوع نشاطها تحتاج دوما الى وجود عملية اتصالية فعالة يتم من خلالها نقل المعلومات اللازمة وتوفيرها وتبادلها بين مختلف الافراد الفاعلين فى المؤسسة ويتم ذلك حسب نوعية الاتصال واهميته وعلاقته فى التخطيط وبعملية اصدار القرار والرقابة، وللاتصال الداخلي مجموعة من الاهداف مرتبطة بالعاملين وبالجمهور، وتتم هذه العملية بوسائل متعددة داخل المؤسسة ومن هنا تختلف اوجه النشاط الذي تزاوله المؤسسات. ولذا سنتناول في هذا الفصل اهمية الاتصال الداخلي، اهدافه وانواعه كما سنتطرق الى هيكلة الاتصال الداخلي، اساليبه (وسائله، قنواته) وكذا مهامه.....

أولاً: الاتصال الداخلي (مفهومه، أهميته، أهدافه، أنواعه)

1- مفهوم الاتصال الداخلي: تتكفل به مديرية الاتصال و الموارد البشرية و ذلك بإقامة

شبكة الاتصال و التي تعد احد الأساليب الأساسية التي ظهرت حديثا ، و التي تؤدي إلى تسويق داخلي ناجح حيث تحاول المؤسسة التوفيق بين الوسائل البشرية و المادية لإثبات عاطفة الانتماء إليها و هذا جد هام لمرور المعلومات ، و تعتمد المؤسسة على الوسائل التالية: الاستقبال، جريدة المؤسسة اليومية ، الملصقات، علبة الأفكار و الاقتراحات، علبة الرسائل و التطلعات ،

2- أهمية الاتصال الداخلي:

ان نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها. وهذا يعني ان الاتصالات الادارية ، لا ينبغي النظر اليها على انها عملية مستقلة قائمه بذاتها ولكنها عملية تعتمد عليها كافة العمليات الادارية في المؤسسة¹.

فعملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الادارية ، وقد بدأت تظهر الكتب والمقالات عنها خلال السنوات العشر الاخيرة لما لها من اهمية لتحقيق النجاح للادارة، كما انها تعتبر مهمة بالدرجة الاولى لتناول المشاكل التي تنشأ في اي مؤسسة ، وهي حيوية لعملية اتخاذ القرار. ونجد عملية التخطيط و التوجيه و التنسيق و التقويم تعتمد دائما على نوعية الاتصال² وتبرز اهمية الاتصال الداخلي في المجالات التالية:

¹ - محمد بهجت، جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، (القاهرة، المكتبة الجامعية الحديثة، 1999)، ص: 168.

² - أميرة علي ، محمد ، الاتصال التربوي (القاهرة ، الدار العالمية للنشر و التوزيع 2006) ط 2 ، ص 54.

2-1-الاتصال الداخلي واتخاذ القرارات:

يلعب الاتصال دورا جوهريا في عملية اتخاذ القرار، اذ عن طريق الاتصال يمكن تسهيل ايصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة التي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة او هابطة¹ ، والتي تساعد على اختيار افضل البدائل والوصول الى القرار الذي يتصف بالرشد او القريب من الرشد.

2-2 الاتصال الداخلي و التوجيه:

يعتمد المدير على توجيهه للعاملين على نظام من الاتصالات حيث يستطيع باستخدام سبل الاتصال المتاحة له ان يحدد للعاملين اهداف التنظيم بصفة عامة ويشرح لهم الواجبات و الاعمال التي تتوقع الادارة منهم ان يؤديوها والامكانيات التي تضعها الادارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الاهداف، كما ان الاتصالات هي سبيل الادارة لابلاغ العاملين رايها في مستويات ادائهم.

2-3 الاتصال الداخلي و التنسيق:

حيث يقصد بالتنسيق التوفيق بين الانشطة المختلفة في المؤسسة او جهود اي جماعة من جماعات المؤسسة و ذلك لمنع التضارب او التعارض بين هذه الوحدات و بحيث تسير الجهود الجماعية في تجانس و انسجام، لذلك فان التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة ، و تبرز اهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الاتصالات الافقية او العرضية .

¹ - عمر عبد الرحمان ، نصر الله ، مبادئ الاتصال التربوي الانساني ، (عمان ، دار وائل للنشر 2001) ص 59 .

3- أهداف الاتصال الداخلي :

انطلاقا من الأهمية الكبيرة التي يكتسبها اتصال المؤسسة يمكن تحديد مجموعة من الأهداف :

الأهداف الخاصة بالعاملين :

من أهم الاتصال الداخلي في أي مؤسسة تلك الخاصة بالعاملين حيث يسعى الاتصال الى التعريف بما يجري داخل المؤسسة ، مما يؤدي إلى زيادة التفاهم و الثقة كما بهدف إلى خلق الرضا و الارتياح في المؤسسة و بين العاملين بعضهم ببعض ، و دعم هذا الرضا بصورة مستمرة و كذا الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة و ذلك بإبداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة .¹

كما ان الاتصال داخل المؤسسة من خلال تعريفه للعاملين بما يجري في المؤسسة يسعى إلى تبادل المعلومات الهامة مما يؤدي إلى التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي ، فهي عندما تنتشر يصبح مفهومها كارثيا بالنسبة للمؤسسة ككل .

و لتفادي ذلك يستحسن مراعاة التوجيهات التي قدمها " سعيد يس عامر " و تتلخص في توكي الإخلاص و مراعاة الأمانة في استلام و تسليم ونقل المعلومات ، و كذا تشجيع الآراء البناءة و التزام الموضوعية .

3-1- أهداف الاتصال الداخلي الخاصة بالقيادات الإدارية :

تدور في مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة مما من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة و الصائبة الهادفة القائمة .²

¹ - خيري خليل ، الجميلي ، الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث ، (القاهرة ، المكتبة الجامعية الحديثة 1997) ص 35 .

² - المرجع نفسه ، ص 38 .

3-2- أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور:

تتلخص في اقامة نظام اتصال به يمكننا من توصيل حقيقة الجهود التي نبذلها و كذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه، و النشاطات التي تقوم بها وكذا طبيعة انتاجها و خدماتها من جهة و التعرف على رأي الجمهور فيها و كذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى.

و مما سبق نلاحظ أن للاتصال أهمية قصوى في المؤسسة ذلك أنه يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في مجملها في تعيين أدوار المؤسسة وكذا خلق الرضى بين جميع الأطراف، لذلك على كل مؤسسة أن تتوخى الحذر أثناء تصميم برامجها الاتصالية مع الأخذ بعين الاعتبار تحسين الاتصال وقنواته داخل المؤسسة و الأهمية الكبيرة التي يتمتع بها، و الاتصال الداخلي كذلك يساهم في الدفع من معنويات العامل و يحسسه بأهميته و دوره مما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسة عن طريق اسهامهم في المشروعات التي تقوم بها ، و كذا زيادة إنتمائهم على محيط عملهم و تحسين آدائهم.¹

كما يهدف الاتصال إلى توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة لدى عمالهم و كذا شرح و تفسير القرارات بكل وضوح بما يقطع الطريق على مروجي الاشاعات فإذا لم تعتمد الادارة على الاتصال فإنها تفسح المجال لظهور فرع واحد من الاتصال غير الرسمي² و يرى بعض الباحثين أن الاتصال الداخلي يعمل على تحقيق أهداف متعددة أهمها:³

- تحسين الوعي بين العاملين و تعريفهم بالدور الذي يقومون به للمؤسسة.

¹- محمد فهمي ، العطروزي ، مرجع سابق ، ص469 .

- صالح بن نوار ، الاتصال الفعال و العلاقات الانسانية . مجلة العلوم الانسانية ، الجزائر عدد22 ديسمبر 2004 ، ص117 - 130² .

³- فؤاد البكري ، العلاقات العامة بين التخطيط و الاتصال ، القاهرة دار النهضة 2001 ، ص235 .

- رفع الكفاية الانتاجية للعاملين مما يزيد أرباح المؤسسة.
- تحقيق معدل دورات العمل.
- اجتذاب العناصر الممتازة من العاملين.
- رفع الروح المعنوية نتيجة الاحساس باهتمام الإدارة بأمور العاملين.

أنواع الاتصال الداخلي :

يعتبر الاتصال الداخلي همزة وصل بين هيئات المؤسسة و بين السلطة المركزية و عملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار قد تكون في شكل عمودي في الاتجاهين ، الاعلى و الادنى للمؤسسة كما يمكن تم تكون أفقية بين رؤساء وهذا ما يمكن ان نعرف عنه نعبر عنه بالاتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي للمؤسسة.

الاتصال الرسمي:

وهو الاتصال الذي تم في إطار الأسس و القوانين التي تحكم المؤسسة و لكي تكون هذه الاتصالات سارية و فعالة يجب أن تكون جميع قنواتها و وسائلها واضحة و معروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل إطار هذه المؤسسة و تكون هذه القنوات و الطرق لها فعالية و أهمية ، أيضا يجب أن تتم هذه الاتصالات حسب تخطيط السلطة المسؤولة أي أنه لا يقوم بالاتصال إلا من هو معني بذلك .

و الاتصال الرسمي الذي نحن بصدد الحديث عنه يكون مؤثر بالدرجة التي يكون فيها مقبول لدى جميع العاملين في المؤسسة، و وجود هذا القبول او عدم الوضع داخل المؤسسات المختلفة.¹

الاتصال الرسمي يقصد به تلك الاتصالات التي تتم في اطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي .

¹-عمر بن عبد الرحيم ، نصر الله ، مرجع سابق ، ص: 194،195

وهذا النوع من الاتصالات قد حظي باهتمام اعضاء المدرسة التقليدية في الادارة ،وكانو يعتبرون ان هذا النوع هو الوحيد الذي يجب الاخبار به واقراره وما عدا ذلك من الاتصالات لا يجب الاعتراف بها على اعتبار ان الاتصال الرسمي هو الذي يحقق اهداف المؤسسة نظرا لأنه يتضمن التعليمات والاورامر التي يصدرها المديرون الى العاملين لإنجاز اعمالهم ولتحقيق اهداف المنظمة.²

ايضا نعني بالاتصالات الرسمية الاتصالات التي من خلال خطوط ومنافذ الاتصال التي يمر بها التنظيم ويتطلبه، سواء نص عليها في لائحة التنظيم او نظامه الاساسي او جرى العرف في التنظيم على اتباعها..¹

الاتصال الرسمي هو التنظيم المبني على اساس وضع سلسلة من السلطات التي تفوض بالترتيب من فرد لآخر وعبر هذه السلسلة تسير المعلومات والاورامر والتعليمات والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة وهذا التنظيم الرسمي للاتصال يظهر ويحدد على خرائط التنظيم الرسمي للأجهزة او الوحدات الادارية.²

ومنه فان الاتصال الرسمي يتخذ انماطا واشكالا رسمية تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي الرسمي وتصبح حركة الاتصال منه مرتبطة بالهيكل التنظيمي للعمل، ونوع العلاقات التي تربط بين افراد النسق ومن ثم بطبيعة الاتصال الذي تسعى المؤسسة الى تحقيقه... الخ³.

² -محمد بهجت ، جاد الله كشك ، ص: 265 ، 266

¹ -إبراهيم عبد العزيز ، شيحا ،مرجع سابق ص 395 .

² -عبد الوهاب ، علي محمد ، السلوك الاتصالي في الإدارة (د،ب،ن دار الفكر العربي ،د،س،ن) ص 93.

³ -عشوي مصطفى ، مرجع سابق ، ص145.

ويحدث هذا النوع من الاتصال عن طريق الموائيق، المنشورات والمذكرات والتقارير، الاجتماعات الرسمية والخطابات والامور المكتوبة، ويتخذ الاتصال الرسمي في حركته عدة اتجاهات تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي بحيث يتم الاتصال عموديا من اعلى الى اسفل والعكس او افقيا وذلك على مستوى تنظيمي، بما في ذلك الاطارات المشرفين والعمال ومنه فالعلاقات في هذا النوع من الاتصال تكون بعيدة عن الطابع الشخصي كما انها مقيدة بمجموعة من اللوائح.⁴

وهذا النوع من الاتصالات الرسمية يسير في الاتجاهات التالية:

1-الاتصال النازل: من اعلى الى اسفل (من رئيس الى عامل الانتاج، او من المدير الى المعلم)

2-الاتصال الصاعد: من اسفل الى اعلى (من عمال الانتاج الى رئيس مجلس الادارة او من المعلم الى المدير).

الاتصال الافقي: (التي تحدث بين المعلمين انفسهم او بين العاملين مع اعتبار المسؤوليات)

الاتصال في خطوط مائلة: (التي تحدث بصفة فجائية وغير منظمة بين افراد المؤسسات المستويات المختلفة وفي مواقف خاصة ومحدد).¹

الاتصال النازل:

يقصد به تلك العملية التي تنقل بها المعلومات على انواعها واهميتها المختلفة من السلطة العليا الى من هم اقل منهم درجة في جميع مجالات العمل والحياة، بمعنى اخر من قمة التنظيم الى ادنى المستويات الادارية والممثلة، وهو يتضمن في العادة الافكار والقرارات والامور والتعليمات

⁴-الجيلالي حسان ، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية (ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1988) ص 80.

¹-عبد الرحيم ، نصر الله ، مرجع سابق ، ص 195 .

والتوجيهات واكثر اشكال هذه الاتصالات حدوثا هي تعليمات العمل التي تعطى لجميع العاملين وعلى اختلاف مستوياتهم ، والوظائف التي يقومون بأدائها او المذكرات الرسمية والنشرات المطبوعة... الخ.

ولكي يكون الاتصال من اعلى الى اسفل مقبول للأفراد والاشخاص في المؤسسة يجب ان تتوفر في القائم بهذا النوع من الاتصال الشروط التالية:

- قوة المرسل ومقدرته في ان يعطي او يرسل التعليمات للآخرين.
- كفاءة المرسل الادارية والاتصالية ومعرفته للتنمية التي هي موضوع الاتصال و الاهتمام.
- قوة المرسل و مقدرته على القيام بممارسة سلطاته ونفوذه في المستقبل.
- الولاء و الطاعة الذي يعطي لمن يقوم بالإرسال الى التابعين له كمسؤول.

عملية تقبل قيام المرسل من قبل الآخرين عندما يعطي أو يرسل التعليمات و المطالب إلى العاملين في المنظمة أو المؤسسة أو مجالات الحياة المختلفة ، لكي نضمن أن يكون الاتصال من هذا النوع جيدا ومحققا للأهداف المطلوبة منه ، والتي قام من أجلها الاتصال يجب أن تتوفر المتطلبات الاتية :

- محاولة الحصول على المعلومات و الوصول إليها و البيانات المطلوبة مقدما و قبل بدء عملية الاتصال.

- يجب العمل على تطوير اتجاهات إيجابية للاتصالات داخل المؤسسة و حتى خارجها.

- القيام بالتخطيط للاتصال بحيث نتوصل إلى ربط جميع الخطط الادارية مع بعضها البعض .
محولة كسي ثقة الآخرين لأن المعنى الذي يحصل عليه العاملين من عملية الاتصال المدير بهم يتوقف على مدى ثقتهم في هدف القائم بالاتصال ورغبته¹.

فالاتصال الهابط يصدر من القادة الاداريين في مستوى معين بالمؤسسة إلى المستويات الادارية الأدنى منها ، ويتضمن عادة القرارات و التعليمات و التوجيهات اللازمة لتنفيذ خطط وبرامج عمل معين .²

يتم إرسال المعلومات من المستويات العليا في المؤسسة إلى المستويات الأدنى فيها ، وعادة ما تحمل في طياته قرارات وتعليمات وأوامر واجبة التنفيذ لمن توجه إليهم ، فهي تعتبر من الاتصالات ذات الاتجاه الواحد ويجب الالتزام بها و العمل على تنفيذها و هذا النوع من الاتصالات يوجد في جميع المنظمات.¹

جوانب قصور الاتصال من أعلى إلى أسفل:

- بعض المعلومات الادارية و التنظيمية تكون سريعة ، بحيث من غير الممكن خضوعها لعملية الاتصال الحر و المباشر لأسباب عديدة و كثيرة فمثلا من الصعب على المسؤولين و الاداريين و خصوصا إذا كانت المعلومات تتعلق بنوعية الانتاج ، أو بنوعية المواد التعليمية .

¹ - المرجع السابق ، ص ص 197 - 198 .

² - محمد بهجت ، كشك ، مرجع سابق ، ص 266 .

¹ - عبد الرحيم نصر الله ، نفس المرجع السابق ، ص 199 .

- عملية الاتصال من هذا النوع تحاول في معظم الاحيان و الاوضاع أن تبتعد و تتجنب الدخول في الشؤون الخاصة الدينية والسياسية للعاملين و الموجودين في إطار هذه المؤسسة .
- التوقيت الزمني الدقيق يعتبر في بعض الاحيان من العناصر التي تحد من عملية الاتصال وذلك لوجود معلومات خاصة التي
- التوقيت الزمني الدقيق يعتبر في بعض الاحيان من العناصر التي تحد من عملية الاتصال وذلك لوجود معلومات خاصة التي ذا انتقلت في وقت غير مناسب تعتبر غير ملائمة و غير مناسبة لأنها تسبب وجود الترويج و المزايدة و إعطاء الفرصة للقيام بنشر الشائعات المختلفة.

الاتصال الصاعد:

و هي الاتصالات التي تبدأ من أسفل التنظيم إلى أعلى و تستخدم هذه الاتصالات في التقارير و الطلبات و الاقتراحات و الاستفسارات و الأخبار ، و هي قد تكون من العمال في الادارة الدنيا إلى الادارة الوسطى أو من الادارة الوسطى إلى الادارة العليا و إذا كانت الاتصالات النازلة هي الاكثر شيوعا و انتشارا داخل المؤسسة ، فإن الاتصالات الصاعدة لا تقل أهمية عنها إذ يتم عن طريق هذه الاتصالات تحقيق الادارة بالمشاركة و تساعد على إمداد الادارة العليا بالبيانات و المعلومات ، فقد تكون قرارات المديرين واقعية و سليمة كما تمكن المدير من التعرف على عوائق العمل و تكشف له عن أسباب التضارب في المصالح و تساعد على فض ما يكون هناك من خلافات داخل المؤسسة وهذا فضلا عن اعتبار الاتصالات الصاعدة مؤشرا حقيقيا على مدى ديمقراطية الادارة.¹

¹ -إبراهيم عبد العزيز ، شيحا ، مرجع سابق ، ص 390 .

يعتبر هذا البعد (الاتصال الصاعد) مكملًا للبعد الأول (الاتصال الهابط)، حيث يشير هذا النوع إلى إرسال و تصعيد المعلومات من أسفل إلى أعلى أي من جميع المستويات الادارية بالمؤسسة إلى الادارة العليا بها و عادة ما تعمل هذه الاتصالات في طياتها شكاوى و مقترحات و تقرير الأداء ، و كافة المعلومات عن سير العمل و التي قد يؤخذ بها أو لا يؤخذ بها وفقا لمدى اقتناع الادارة العليا بها.²

و هذا النوع من الاتصالات الرسمية يحدث و يتم بين المرؤوسين لرؤسائهم من العاملين إلى الادارة حيث تكون الحاجة في الكثير من الاحيان و الاوضاع واضحة و ضرورية لاتصال العاملين بالقاعدة الانتاجية بالمستويات الادارية العليا ، الاتصال من أسفل إلى أعلى يعني نقل المعلومات التي لها أهمية كبيرة في عملية اتخاذ و وضع القرارات و التخطيط العام ، و إعطاء الأوامر و التعليمات التي تتطلب التدخل لحل المشاكل المختلفة و التي تؤدي إلى زيادة الاشراف أو إعادة الهيكلة التنظيمي للمؤسسة ، كتنفيذ العاملين في المؤسسة و القيام بالثناء عليهم و على أعمالهم.

من الحقائق الهامة التي تظهر في هذا النوع من الاتصال ، أن المسؤول الاعلى الذي يقوم دائما بعملية تشجيع عملية وصول المعلومات من المراكز المختلفة إلى أعلى لديه معرفة كاملة و شاملة لجميع الابعاد في المؤسسة و ما يحدث بالعمل بها.¹

و لقد دلت معظم الابحاث التي ظهرت في هذا المجال أن زيادة مدى و مقدار عملية الاتصال الصاعدة إلى مدير المؤسسة عن مقدار و كمية العاملين ، و الموظفين على اختلاف مراكزهم مثل

²-فؤادة البكري ، مرجع سابق ، 227 .

¹-عبد الرحيم نصر الله ، مرجع سابق ، ص200 .

هذا الوضع يدل على مدى الديمقراطية الموجودة لدى الادارة في عملية تعاملها و اتصالاته مع الموظفين و العاملين.

يجب أن نذكر أن تحقيق و إنجاز عملية الاتصالات الفعالة إلى أعلى في معظم الاحيان يكون صعبا و بصفة خاصة في المؤسسات الكبيرة.

و الادارة بشكل عام يجب أن تقوم بعملية تطوير و تنمية وسائل وأساليب عديدة و مختلفة وذلك لكي تحسن مستوى الاتصال إلى أعلى ، وبما أن الاتصال يعتبر قلب الادارة يجب أن يكون دائما و مستمرا بين جميع الاطراف و في كل الاتجاهات لسهولة القيام بعملية نقل المعلومات و القرارات و الاجراءات في شبكة كبيرة و واسعة من الاتصالات الداخلية و الخارجية.²

إن الاتصالات الصاعدة تبدو بطيئة نظرا لإمدادها بمجموعة من الاجراءات و العوائق كالتعديل في مضمونها أو تحريفه نهائيا ، مما يؤخر وصولها إلى الجهة المسؤولة هذا ما يجعل هذه الاتصالات تفقد بعض الشيء من قيمتها لدى العامل هذه القيمة التي أشار إليها كل من " شورمان بركوتر " و "وران" في دراسة لهما إذ خلاصا إلى أن الاتصال الصاعد في نظر المرؤوس أهم عامل يقابله في جو العمل كما أنه من أهم العناصر التي تبعث الرضا و الاشباع في نفسه¹.

الاتصال الأفقي:

الاتصالات الأفقية أو العرضية يقصد بها تلك الاتصالات التي بين العاملين في مستوى إداري واحد ، و ذلك بهدف التنسيق بين جهودهم.²

²-عبد الرحيم نصر الله ، مرجع سابق ، ص ص 201 - 205 .

¹-شهيب محمد علي ، السلوك الانساني في التنظيم (د،ب،ن،د،د،ن 1976) ط 2 ، ص 56 .

²-محمد بهجت كشك ، مرجع سابق ، ص 267 .

هذا النوع من أنواع الاتصالات الرسمية يحدث في اتجاه أفقي و يقصد به الاتصال الذي يحدث بين موظفي المستوى الإداري أو العملي الإنجازي الواحد يهدف إلى تبادل المعلومات و التنسيق بين الجهود و الأعمال التي يقومون بها ، و في كثير من الأحيان يحدث هذا النوع من الاتصال الأفقي و يمارس على شكل اجتماعات اللجان و المجالس المختلفة الموجودة داخل المؤسسة ، و عملية توفير هذا النوع من الاتصالات الرسمية يعتبر من الأمور التي تنسى أو تغفل في معظم الأحيان و خصوصا عند القيام بتصميم إطار أو هيكل معظم المؤسسات على الرغم م أهميتها للنجاح لا تقل عن أهمية الاتصالات إلى أعلى أو إلى أسفل، لأن الاتصالات بين إدارات المؤسسة الواحدة تعتبر ضرورة لعملية التكامل بين الوظائف التنظيمية المتنوعة.³

و يقصد بهذا النوع إرسال المعلومات بين مختلف الإدارات و الأقسام و الافراد الذين يتبعون في نفس المستوى الإداري الواحد بالمؤسسة ، و يعني تبادل المعلومات و الآراء بين الافراد و يتم هذا النوع من الاتصالات لاعتبارات التنسيق بين العاملين في ذات المستوى الإداري الواحد دون ممارسة السلطة لأي منهم على الآخر.¹

و الاتصالات الأفقية لا تقتصر على العلاقات الداخلية في المؤسسة أو الإدارة الواحدة وإنما قد تكون بين مؤسسة و أخرى أو إدارة و أخرى بمعنى أن الاتصالات الأفقية قد تكون خارجية.

و تحقق الاتصالات الأفقية أو الجانبية العديد من المزايا منها:

- تعمل على تكتل و تنسيق جهود المديرين في ذات المستوى الإشرافي أو في المستويات المختلفة نحو تحقيق الاهداف المرسومة للمؤسسة ، أي عن طريق الاتصال الهابط على

³ -عبد الرحيم نصر الله ، مرجع سابق ، ص 206 .

¹ -فؤادة البكري ، مرجع سابق ، ص 227 .

طول خط السلطة كما كانت ترى النظرية التقليدية للتنظيم ، و إنما أصبحت الاتصالات الأفقية تسهم في تحقيق التعاون الفعال بين جميع المديرين كفريق متكامل و مترابط.

- تعطى الفرصى للمديرين من الاستفادة بخبرات زملائهم سواء كانوا يعملون داخل المؤسسة أو خارجها في المؤسسات المتشابهة الاخرى.
- تسمح بالاتصال السريع و المباشر بين المديرين الذين ينتمون إلى مؤسسات مختلفة أو إلى أقسام متعددة في ذات المنظمة .

و على الرغم من أن الاهمية البالغة للاتصالات الافقية أو الجانبية على النحو السابق ، إلا أنه نلاحظ قد يترتب على تطبيق مبدأ التخصص و بالتالي تقييم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها بما يمثل حائلا دون تحقيق هذا النوع من الاتصالات و حتى إذا تحققت هذه الاتصالات فإنها لا تتم بالسرعة المطلوبة ، و كذلك لشدة التمسك بالشكليات و المبالغة و التعقيدات المكتبية.²

نصل إلى أن الاتصال الذي يحدث بين أفراد المستوى الواحد في المؤسسة مثلاً بين المدير و رؤساء الأقسام و المصالح أو بين العمال ان هذا الشكل من الاتصال يهدف إلى تحقيق التنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الانتاجية والادارية.¹

الاطارات ← الاطارات

المشرفون ← المشرفون

²-إبراهيم عبد العزيز ، شيحا ،مرجع سابق ،ص ص393 -394 .

¹-حجاب محمد منير ، وهبي سحر محمد ،المداخل الاساسية للعلاقات العامة (المدخل الاتصالي) ،(القاهرة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ،1995)ص 41 .

المنفذون ← المنفذون

فعندما يتصل عامل باخرين في نفس المستوى فانه يعمل على تحقيق الانسجام معه وكذلك لتنسيق العمل حتى يكون اكثر فعالية واكثر جودة وانتماء ،وعندما يحدث الاتصال بين مصلحة واخرى فانه يتحقق ادماج المصالح لتحقيق الاهداف المرجوة

وهو ما يدفع على الشعور بالتناسق سوآءا فكريا أو اجتماعيا ومنه الارتياح النفسي لدى مختلف العمال و ينجر عن ذلك كله تنسيق في الادوار و المهام و انسجام كلي بين مختلف الاطراف ليتحولوا إلى طرف واحد وفعال².

و بالإضافة للأنواع الثلاث للاتصال الداخلي في المؤسسة نجد بعض الدارسين و المهتمين بهذا المجال أضافوا نوعا آخر :

الاتصال الداخلي في خطوط مائلة:

هي نوع آخر من الاتصال الرسمي والتي تكون فجائية و غير متوقعة أو معتادة ، أي أنها تحدث في مواقع وأحوال خاصة جدا التي يمكن استعمال أي نوع من أنواع الاتصال الاخرى فيها أي أن هذا النوع يعتبر أقل الوسائل و طرق الاتصالات استخداما داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها و مجالاتها و اهتماماته و عملها ، إلا أنها تعتبر ذات أهمية خاصة في المواقف و الاحداث التي لا يمكن للأفراد القيام بها بكفاءة من خلال وسائل الاتصال الاخرى¹.

فمثلا عندما يكون المدير أو المسؤول الاعلى مجبرا على الاتصال المباشر على الافراد أو الاعضاء الذين لديهم المعلومات الضرورية و الموالية لتلك اللحظة ، أو التي لا يوجد أي طريقة

²-عشوي مصطفى ، مرجع سابق ، ص 14 .

¹- عاشور أحمد صقر ،إدارة القوى العاملة (بيروت دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، 1979)، ص138 .

للحصول عليها إلا عن طريق القيام بمثل هذا الاتصال المباشر حتى لو لم يكن مقبولا القيام به ، و لهذا الاتصال ميزة خاصة و هي توفير الوقت و الجهد و السرعة في الوصول إلى ما هو مطلوب وهام.

و في عملية الاتصالات الرسمية يجب أن تكون شبكة هذا الاتصال قادرة على إيجاد السرعة بنقل المعلومات بالإضافة إلى وجود الدقة في المعلومات أو الاخبار و الاوامر و القرارات التي تنقل و التي تؤدي إلى تحقيق الفعالية في الاداء و هناك ثلاثة أنواع من الاتصال و شبكاته :

الأول : يتم الاتصال فيه من شخص أو مركز لآخر بصورة دائرية مرتبة و لكنه يكون بطيء السرعة و غير دقيق ، و لا يوجد له شكل ثابت أو حالة معنوية أما بالنسبة للقيادة فتكون معروفة و معالمها واضحة.

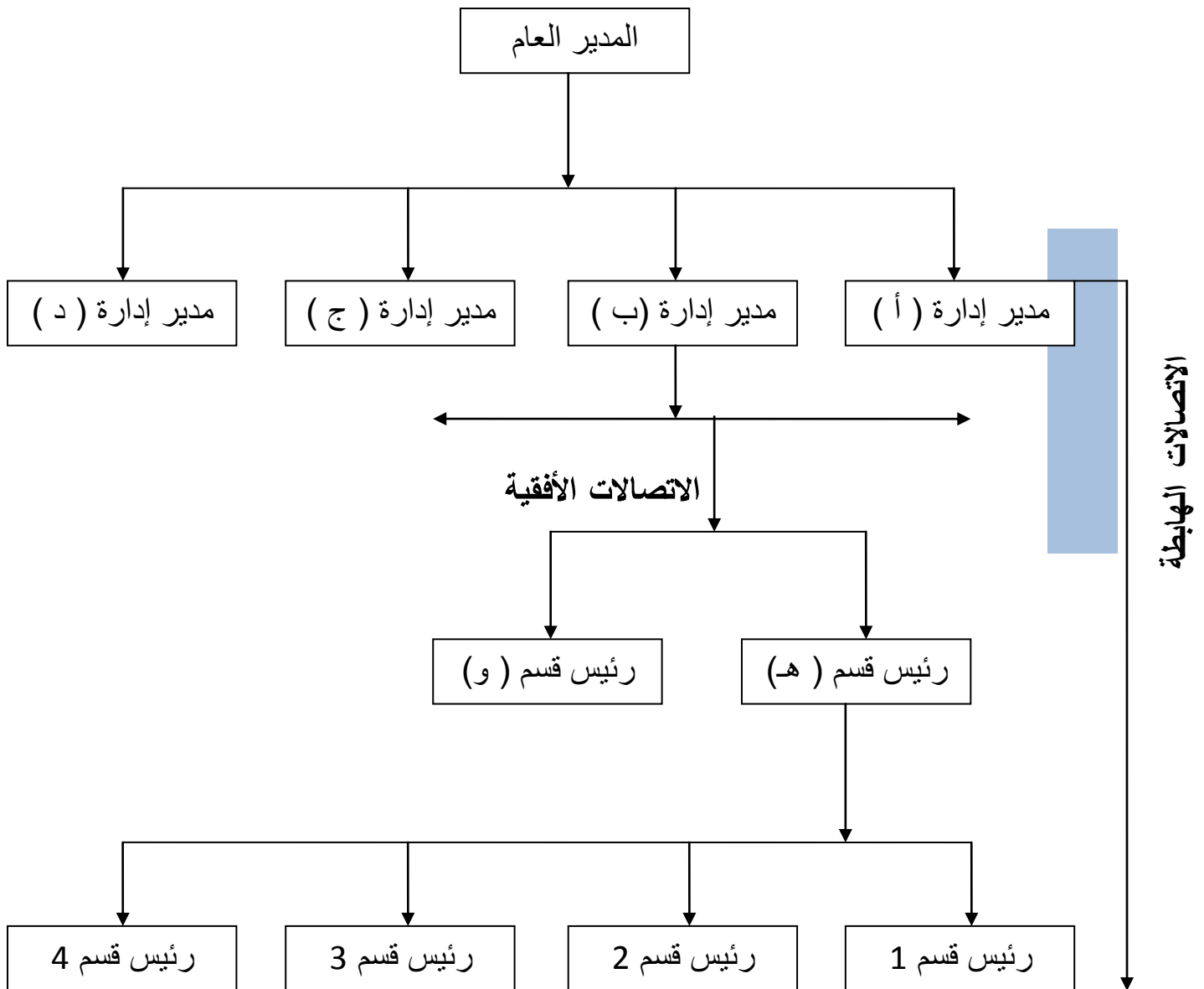
الثاني : يتم فيه نقل المعلومات من القاعدة إلى أعلى و بالعكس عن طريق وجود مساعدين و يكون سريع لكنه متوسط الدقة.² و التنظيم فيه واضح و معروفا ، و الحالة المعنوية فيه ملحوظة و ظاهرة و لكن القيادة فيه تكون غير واضحة أو معروفة.

ثالثا : يتم فيه وصول المعلومات بين القيادة و العاملين بطريقة مباشرة و دون وسيط و هو سريع جدا و دقيق و تنظيمه مستقر و مباشر و الحالة المعنوية فيه مؤكدة تماما و وضوح القيادة فيه ضعيف جدا.

لذا يجب مراعات هذه العوامل و الجوانب عندما نقوم بعملية تخطيط شبكة الاتصال و العمل على تحقيق الاتزان بينها ، مع تحقيق السرعة و الدقة و وضوح التنظيم و ظهور القيادة و دعم الروح المعنوية.¹

² - عشوي مصطفى ، مرجع سابق ، ص: 140 .

شكل (1) : الاتصالات الإدارية الهابطة و الصاعدة و الأفقية¹



¹ -عبد الرحيم ، نصر الله ، مرجع سابق ، ص 140 .

¹ -محمد تامر ، العديلي ، السلوك الانساني و التنظيم من منظور مقارن ، (الرياض ، معهد الادارة العامة ، 1993) ص 470 .

الاتصال غير الرسمي:

اما الاتصال غير الرسمي فهو الاتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين ، بين جميع أعضاء المؤسسة بتبادل المعلومات و الأفكار او وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتستدل بعملهم ، فتبادل المعلومات هنا يتم من خارج منافذ الاتصال الرسمية أو بعيد عن خطوط تحديدها و تدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي ، المتدرج للتنظيم وذلك غي اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح ينقل المعلومات بين الأشخاص.¹

تبين للمنضرين ان الاتصال الرسمي غير قادر لوحده على حل كل مشاكل المؤسسات ، نظرا للعيوب التي يحملها في طياته مثل :

- انعدام المؤونة الكافية .
- احتمال تشويه المعلومات.
- الإقلال من الدفاعية لدى الافراد .
- بطء العملية الاتصالية .

فظهرت الحاجة الى معرفة الاتصال غير الرسمي ، الذي ينشأ بطريقة عفوية تلقائية و الذي تعددت تعارفه دون ان تختلف كثيرا اذ يعرفه " كاهن " الاتصال الرسمي من خلال الخصائص و المميزات التي لخصها :

الاتصال غير الرسمي تعبير تلقائي و عفوي غي عدة مشاكل وقضايا ، وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع داخلي و نفسي أحسن من الاتصال الرسمي .²

¹ -مصطفى حجازي ، الاتصال الفعال و العلاقات الانسانية الإدارية ، (بيروت دار الطليعة ، 1992) ط 2 ، ص 119 .

² -عشوي مصطفى ،مرجع سابق ، ص 149 .

من خلال هذه التعاريف نرى بان هذا النوع من الاتصال العفوي ليس هناك أي جهد في نشأته كما يؤدي دورا مهما و هو الإشباع النفسي للعمال ، و هذا النوع من الاتصال تحدده بعض الظروف الاجتماعية لأفراد الجماعة يحد من تفاعلهم و اتصالهم ببعضهم البعض.³

حيث يمثل ذوي المركز الاجتماعية المتسابقة إلى اقتصار تفاعلهم عن بعضهم البعض مع الآخرين الذين يختلفون عنهم في المكانة الاجتماعية ، وبذلك قد نجد في المؤسسات كل جماعة تشكل نوع من التنظيم يقوم على المكانة و الوظيفة و يصبح الاتصال في بعض الاحيان مشوها ، و يعتبر الاتصال غير الرسمي بمثابة إحدى المخارج النفسية الهامة التي يستطيع العاملون من خلاله التعبير عن آرائهم دون خشية بطش الادارة بهم .

من خلال التعاريف السابقة للاتصال غير الرسمي نستنتج بأنه عفوي تلقائي ، و يعبر عن انشغالات و اهتمامات الأفراد و هو ناتج عن العلاقات الاجتماعية و علاقة الصداقة بحيث من خلاله تنقل الأفكار و المشاعر بحيث يؤدي إلى تكوين جماعات غير رسمية داخل التنظيم باعتباره عملية معقدة ، يجب أن نجعل منه وسيلة إيجابية داخل المؤسسة.¹

و قد برزت أهمية الاتصالات غير الرسمية على إثر تجارب " هاوتورن " و الأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية و الذين يؤكدون بأن الاتصالات غير الرسمية ليست جميعها تتعارض مع أهداف المؤسسة ، بل أنهم يؤكدون على أن هذه الاتصالات يمكن أن يكون لها دور في إنجاز أهداف المؤسسة.²

³ -عاشور أحمد صقر، مرجع سابق، ص231 .

¹ -سليمان حنفي، محمود، السلوك التنظيمي و الأداء، (القاهرة دار الجامعات المصرية ،د،س،ن) ص282 .

² -محمد بهجت ،كشك ، مرجع سابق، ص ص 267 - 268 .

ومن أمثلة الاتصالات غير الرسمية :

- ما يدور بين الزملاء في العمل من أحاديث عن مشاكلهم الخاصة أو عن آمالهم أو عن الأحوال العامة التي تستدعي اهتمامهم و تستحوذ على تفكيرهم.
 - الشكاوى و التظلمات التي تصل من صغار العاملين إلى الرئيس الأعلى للمؤسسة مباشرة متخطية بذلك المستويات الرئاسية التي تتم بين صغار العاملين و بين الرئيس الأعلى .
- و الجدير بالذكر أن الاتصالات غير الرسمية تنشأ نتيجة لعدة عوامل : العلاقات الشخصية بين العاملين الذين ينتمون إلى نفس المجموعات الرسمية أو غير الرسمية ، ومن هذه العوامل أيضا وجود اختلافات في مهارات الاتصالات الرسمية بما يكدر الرسائل و يجعلها تتسم بالبطء و الجمود و يعطل هذه الاتصالات لذلك يجب عدم كبت الاتصالات غير الرسمية بين العاملين بالمؤسسة إلا إذا كان وجودها يؤدي إلى تعطيل الاتصالات الرسمية أو إعاقه العمل وإنجاز الأهداف في المؤسسة .

و تأخذ هذه الاتصالات عادة أحد الاتجاهات التي تقرها الاتصالات الرسمية ، فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة كأن يريد مدير المستشفى إبلاغ نصيحة لأحد الأطباء التابعين له و لا يريد أن يبلغها له بصفة رسمية و قد تأخذ شكل الاتصالات الصاعدة كأن يريد مهندس فني بإحدى الشركات تقديم اقتراح إلى رئيسه بصفة غير رسمية ، و قد تأخذ أيضا شكل الاتصالات الأفقية أو الجانبية كأن يتصل مدير المبيعات بمدير الإنتاج و لكن دون استعمال وسائل الاتصال التي يقرها التنظيم .

ثانيا : الاتصال الداخلي (هيكلته ، أساليبه ، مهامه)

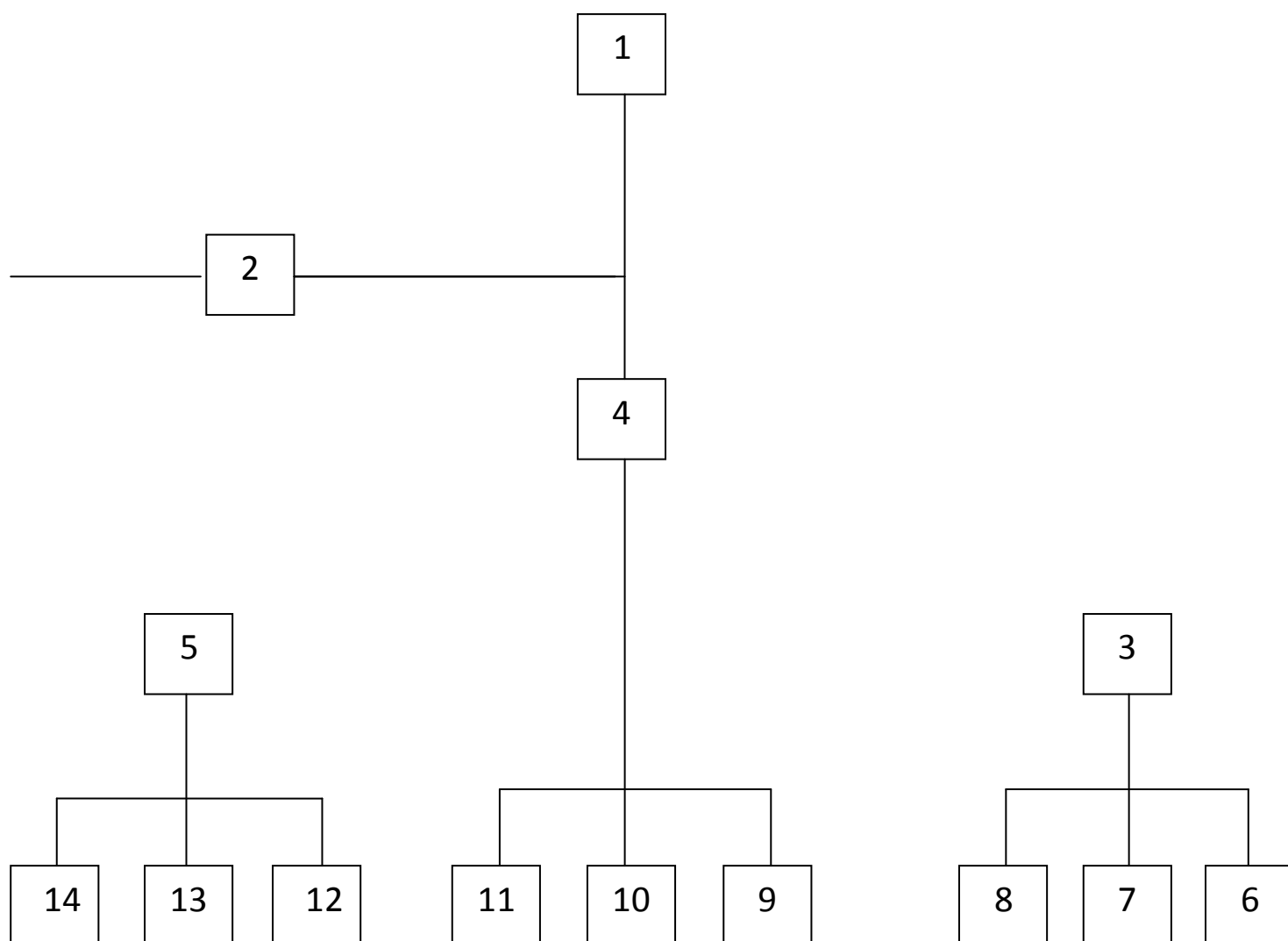
هيكله الاتصال الداخلي في المؤسسة :

الاتصال الداخلي يتدخل لخلق دعائم عدة و دوائر اتصال من أجل أن تختفي الحواجز و لكي يتصل الجميع ، لذلك فقبل نشر وتوزيع أكبر قدر من المعلومات يجب أن يحدد الاحتياجات و تنظيم المسارات التي ستتبعها هذه المعلومات أثناء عملية تنقلها ، فتوزيع عدد كبير من المعلومات بدون تنظيم محكم يضمن وصولها إلى الجهات المعنية بالشكل الصحيح يمكن أن يعرقل العمل أكثر من أن يساعد على إنجازة ففعالية المعلومات مرتبطة بفعالية الأداء ، و القائمين على الاتصال في المؤسسة . إن تنقل المعلومة هو قدرة نظام الاتصال على تسيير تدفق المعلومات بين المرسل و المستقبل بشكل فعال و الأكثر إنتاجا .

فإعادة تنظيم هيكله الاتصال داخل المؤسسة تحتاج إلى هيكل ضمن المؤسسة يقوم بتسيير تنظيم الاتصالات التي تتم ، فالانحرافات و المعلومات غير صحيحة يمكنها أن تؤثر في طريقة الهيكل التنظيمي و في عمل القنوات و المصادر الموجودة في المؤسسة .

ومن الواضح أن كل مؤسسة تتبنى نمط أو عدة أنماط من الاتصالية المتاحة، هذه الأنماط هي التي تعكس عدد الأشخاص المشاركين في الاتصال وكذلك الشخص أو الأشخاص الذين لهم صلاحية التحكم في العملية الاتصالية دون الآخرين كما تتشكل في المؤسسة شبكة أو عدة شبكات اتصالية تحدد طبيعة الاتصال من ناحية ديمقراطية أو أتوقراطية ...

شكل رقم 2: الاتصالات الرسمية و غير الرسمية



- شبكة الاتصال الرسمي : خطوط مستمرة تربط بين مراكز الهيكل التنظيمي .

2- شبكة الاتصال الخفي : خطوط متقطعة تربط بين أشخاص يحتلون مراكز مرتبطة ببعضها مباشرة بعلاقة وظيفية .

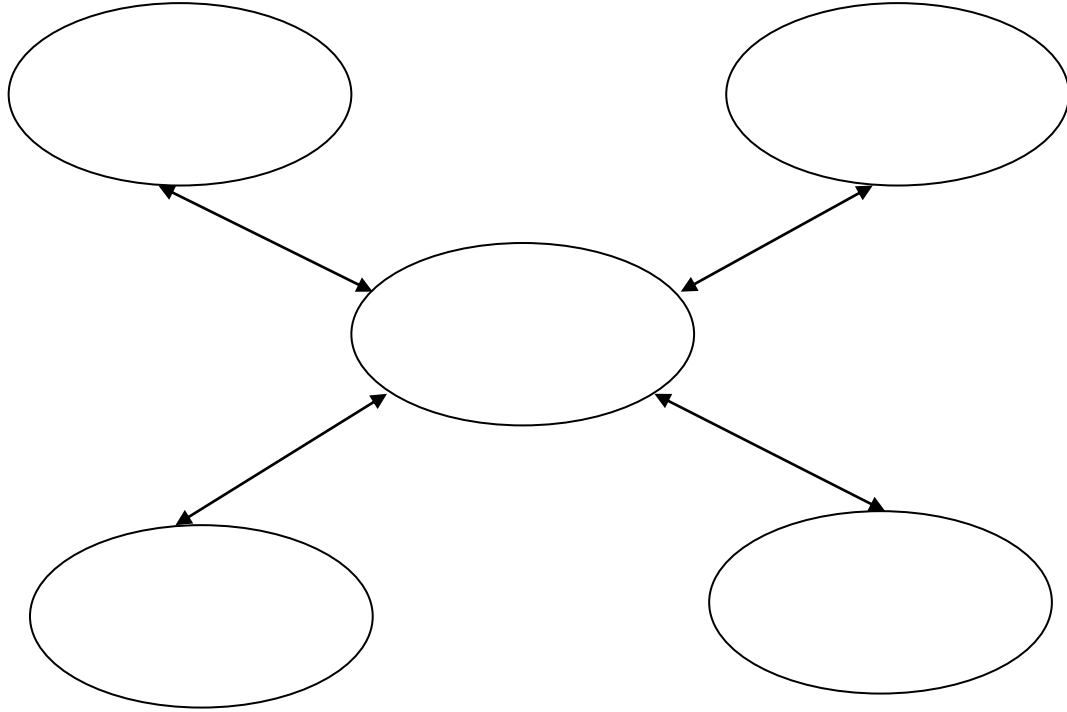
1-1 أنماط الاتصال الداخلي : قام كل من " بافر " و " باريت " ببعض البحوث حول الاتصالات الداخلية و أهميتها و اتخاذ القرارات و تكشف هذه البحوث أن التنظيم اللامركزية أكثر فعالية في حل المشكلات المعقدة كما أظهرت أنماط الاتصالات على النحو التالي :¹

1-1-1 أنواع الأنماط الاتصالية الداخلية :

النمط الأول : شكل العجلة : وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور أو الرئيس أو المشرف أن يتصل بأعضاء المؤسسة الآخرين ، ولا يستطيع أعضاء المؤسسة في هذا النمط الاتصال المباشر إلى بالرئيس ، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريق استخدام هذا الأسلوب فقط واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار يتركز في الرئيس او المدير .

¹ -صلاح الدين محمد ، عبد الباقي ، السلوك الانساني في المنظمات ، (القاهرة الدار الجامعية للنشر ، 2001) ، ص ص

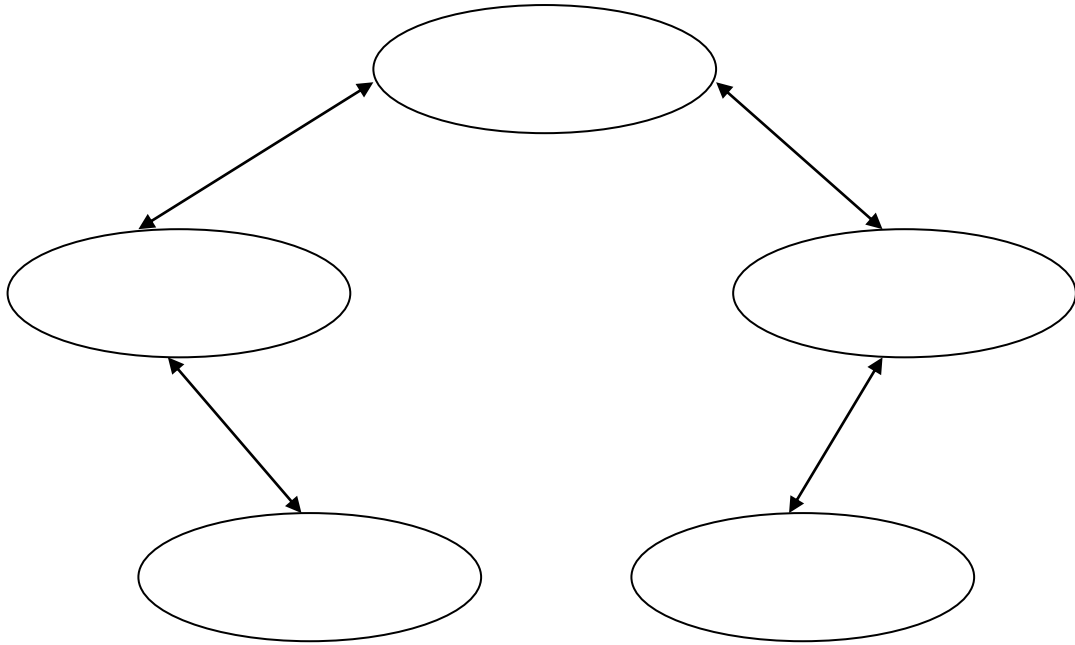
شكل 3 : شكل العجلة ¹



النمط الثاني : شكل الدائرة : و في هذا النمط يكون كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين ويمكن الاتصال ببقية الأعضاء بواسطة الأفراد الذين يتصل بهم اتصالا مباشرا .

1 - بلعويذات حورية، مرجع سابق ، ص: 49 .

شكل 4 : شكل الدائرة¹



النمط الثالث : شكل السلسلة : في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال بفرد واحد أو فردين ، إلا إذا كان الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة ، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في منتصف السلسلة يملك النفوذ و التأثير الأكثر في منصبه الوسطي .

شكل 5 : شكل السلسلة²

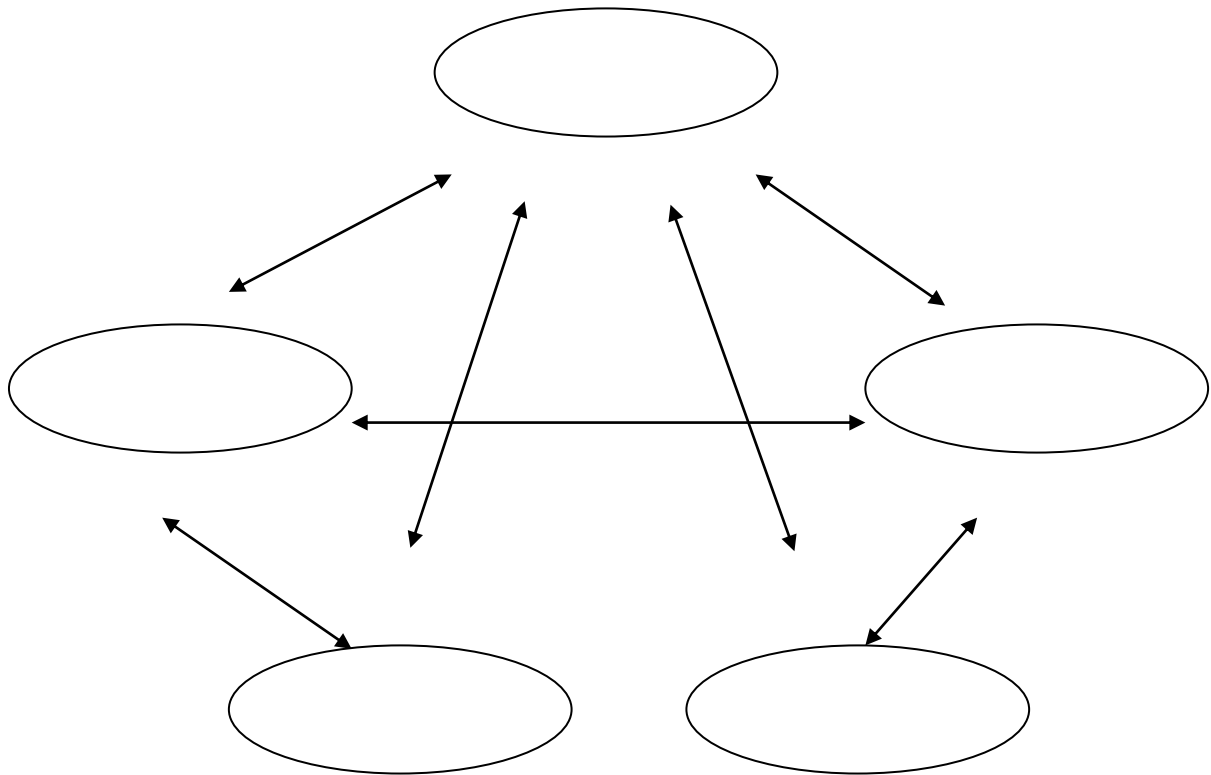


¹ -محمد فتحي ، مرجع سابق ص 110 .

² -بلعويديات حورية ،مرجع سابق ، ص 50 .

النمط الرابع : الشكل الكامل : المتشابك في هذا النمط يتابع لكل أفراد المؤسسة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه في كل الاتجاهات التحريف فيها و بالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفقا له .

شكل (6): الشكل الكامل المتشابك¹



¹-المرجع السابق ذكره ، ص50

العوامل التي تؤثر في أنماط الاتصال الداخلي بالمؤسسة:

يختلف نمط الاتصال الداخلي المتبع من مؤسسة إلى أخرى و ذلك راجع إلى عدة عوامل يمكن إيجاز بعضها فيما يلي :

حجم المؤسسة :

يتأثر نظام و أنماط الاتصالات بحجم المؤسسة و تشعب فرعها فالمؤسسات قد تكون صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم ، و كلما كان حجم المؤسسة كبير أدى ذلك إلى تعدد المستويات و الوحدات الإدارية و يؤدي ذلك إلى اتساع خطوط الاتصال و تشابك قنواتها العديدة ، و هذا يتطلب نظام دقيق للاتصال لتحقيق المؤسسة أهدافها ، أما المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة الحجم تتميز عملية الاتصال بها بالبساطة و المباشرة بين أطراف الاتصال.¹ و كبر حجم المؤسسة و تشعبها يجعل من عملية الاتصال بين أفرادها أكثر صعوبة و تعقيدا ، لذلك يتضح في هذا الحال أن تكون البيانات و المعلومات صادرة في اتجاه واحد فقط لتفادي الاضطرابات أو التضارب في هذه البيانات .

درجة التعقيد التنظيمي:

إن نمط الاتصال الداخلي يتأثر بعدد الوحدات (المؤسسات الفرعية) التي تضمها المؤسسة و بالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات فكلما بعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض كان الاتصال فيما بينها ضعيف إن لم يكن منعدما.

¹ -أحمد خاطر ، محمود بهجت ، كشك ، إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية ، (القاهرة المكتب الجامعي

الحديث) ص 290 .

عمر المؤسسة :

من المعروف أنه كلما كانت المؤسسة حديثة النشأة كلما أثر ذلك على عملية الاتصالات و شكلها لأن الطلب الملح في بداية إنشائها جعل عملية الاتصال ضيقة ما أمكن حتى يتم تحديد دور كل فرد فيها بشكل دقيق و واضح ، أما إن كان عمر المؤسسة قد مر عليه وقت طويل فإن الاتصالات الداخلية بين أفرادها تتشابه و تتسع و يزيد معدل الرسمية فيها .²

طبيعة العمل :

تختلف المؤسسات عن بعضها البعض من حيث طبيعة العمل و النشاط الذي تمارسه كل منها لذلك فإن طبيعة هذه الأعمال أو الأنشطة تؤثر على أنماط الاتصالات الداخلية.

نوعية الرؤساء و اتجاهاتهم :

يلعب الفاعلين داخل المؤسسة دور كبير في سيرها أو العكس فهم الذين يخلقون القيمة المضافة داخلها و عادة ما يشكلون أحد العوامل التي تؤدي بالمؤسسة إلى التغير .

و يمكن القول كتعليق مما سبق أن اختيار نمط الاتصال المناسب في المؤسسة راجع لعدة عوامل تلخص في: حجم المؤسسة، عمرها و كذا درجة تعقيدها التنظيمي وإلى طبيعة و نوعية الرؤساء، و ليس هناك مقياس لتفضيل نمط على آخر.

و تتبثق على أنماط الاتصال السابقة عدة شبكات اتصالية :

² -صالح بن نوار ،مرجع سابق ،ص ص117 ، 130 .

شبكات الاتصال:

ينشأ الاتصال في المؤسسة لمساعدة الأفراد على الحصول على أكبر كم من المعلومات اللازمة لأداء عملهم و التنسيق بينهما ، و بين أعمال ومهام الآخرين في المؤسسة و بالتالي يصبح الاتصال نظام اجتماعي معقد يتكون من شبكات اتصال حيث تخدم هذه الأخيرة الهيكل التنظيمي من جهة و عملية تدفق المعلومات من جهة أخرى.¹

تعريف الشبكات الاتصالية :

يقصد بالشبكات الاتصالية الناحية التنظيمية المنظمة للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة.¹ أي أن هيكلية الاتصال في المؤسسة هو الذي ينظم و يحدد العلاقات الموجودة و المتاحة في المؤسسة .

أنواع الشبكات الاتصالية :

قام كل من " بافيلاس " و " بارديت " 1961 في مجال شبكات الاتصال بدراسة حول الموضوع ووجدوا أن هناك خمسة أهداف رئيسية هي :

-السرعة في إنجاز العمل .

-الدقة في إنجاز العمل .

-التنظيم الداخلي للجماعة .

-القيادة داخل الجماعة.

¹ -راوية حسن ، السلوك في المنظمات ،(القاهرة دار المعارف ، 2001) ص235 .

¹ -صلاح الدين محمد ، عبد الباقي ،مرجع سابق ، ص235

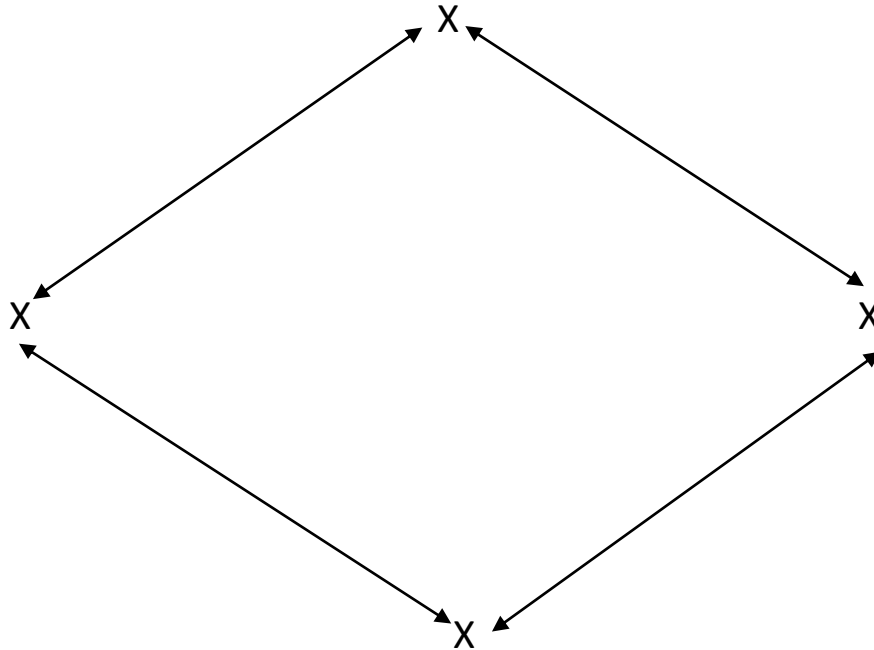
-الحالة المعنوية داخل الجماعة.

و بناءا على هذه المؤشرات حددت ثلاث شبكات للاتصال تتميز جميعها بوجود اتصالات ذات اتجاهين إلا أنها اختلفت من حيث الشكل التنظيمي الداخلي بحيث تتدرج من شبكات ديمقراطية إلى شبكات أقل ديمقراطية وهي على النحو التالي :

شبكات الاتصال الاولى :

و هي شبكة أكثر ديمقراطية حيث تتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع فردين آخرين داخل الجماعة في نفس الوقت الذي تكون فيه هذه الجماعة منظمة في شكل دائرة أي دون تحديد واضح لمن هو رئيسها .

الشكل 7 : شبكة الاتصالات الأولى " الديمقراطية " ¹

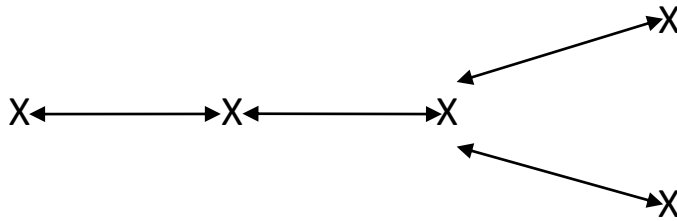


¹-المرجع السابق ذكره ، ص 238 .

شبكة الاتصالات الثانية :

و هي شبكة أقل ديمقراطية حيث تتيح لثلاثة أفراد الفرصة لكي يتفاعل كل واحد منهم مع فردين آخرين ، حيث تتيح الفرصة للباقيين لكي يتفاعل كل منهم مع فرد واحد فقط وفي نفس الوقت فإن الجماعة منظمة في شكل ثلاث مستويات توضح من هو رئيس الجماعة

الشكل 8: شبكة الاتصالات الثانية " أقل ديمقراطية " ¹

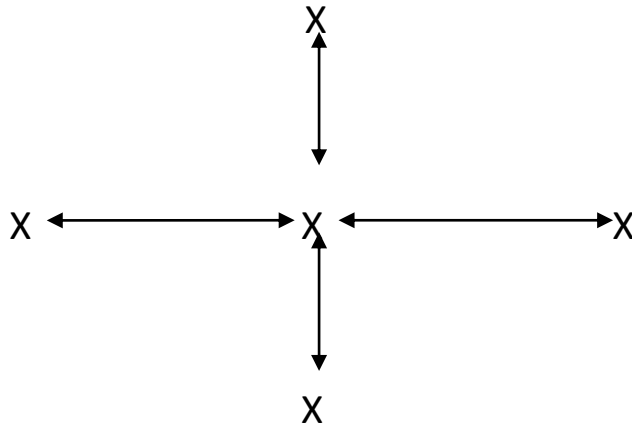


شبكة الاتصالات الثالثة :

و تعتبر أقل الشبكات ديمقراطية حيث تتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع فرد واحد فقط داخل الجماعة و في نفس الوقت فإن الجماعة منظمة في شكل مستويين إداريين يوضحان من هو رئيسها .

¹ -المرجع نفسه ،ص ص 239 ، 240

شكل 9 : شبكة الاتصالات الثالثة "أتوقراطية"²



بالإلقاء نظرة على أهم نتائج هذه الشبكات الثلاث وعند أخذ الأهداف المتعلقة بالدقة و السرعة و التنظيم الداخلي و القيادة كمؤشر للعمل الذي يجب إنجازه و الحالة المعنوية كمؤشر للشعور بالرضا داخل الجماعة ، يمكن إجمال هذه النتائج في :¹

- إن شبكات الاتصال الأتوقراطية تؤدي بشكل حتمي إلى الشعور بالاستياء أما العمل فقد يكون مرضيا أو غير مرضي ويتوقف ذلك على القدرة الفنية لرئيس الجماعة .

- إن شبكات الاتصال الديمقراطية تؤدي بشكل حتمي إلى الشعور بالرضا لدى الافراد أما من حيث إنجاز العمل فإن الاداء عادة ما يكون متوسطا و ذلك لمحاولة التقريب بين الآراء المتعارضة .

و الجدول التالي يوضح أهم النتائج الاجمالية لشبكات الاتصال :

²-المرجع السابق ،ص239 .

¹-المرجع نفسه ، ص 240 .

جدول 10: أهم نتائج شبكات الاتصال¹

الأهداف	شبكة الاتصال الأولى	شبكة الاتصال الثانية	شبكة الاتصال الثالثة
السرعة	بطيئة	عالية	عالية
الدقة	قليلة	جيدة	جيدة
التنظيم الداخلي	لا يوجد شكل مستقر	يوجد شكل مستقر وتبا	يوجد شكل مستقر ومتبا
القيادة	لا توجد	ظاهرة	ظاهرة تماما
الحالة المعنوية	عالية	منخفضة	منخفضة

أساليب الاتصال الداخلي (وسائله وقنواته) :

لإتمام عملية الاتصال بين المرسل أو المتصل و المرسل إليه أو المتصل به لا بد من استعمال أساليب يمكن عن طريقها نقل المعلومات أي مضمون الاتصال و أساليب الاتصال في ثلاث هي:

- أولا : أسلوب الاتصال الكتابي .
- ثانيا : أسلوب الاتصال الشفوي .
- ثالثا : أسلوب الاتصال التصويري.

¹-بلعويادات حورية ، مرجع سابق ، ص54

و نستهل بـ:

أسلوب الاتصال الكتابي : يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها

المرسل إلى المرسل إليه و هذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الصور في المنظمات كبيرة الحجم معقدة التنظيم ، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة و الوضوح و الدقة ، و يحقق الأسلوب الكتابي الاتصال المزايا التالية :

- يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع كلما اقتضى الأمر ذلك.
- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة ومالها و جهدها.¹

هذا النوع من الاتصال يحدث بين جميع الأفراد على اختلاف درجاتهم و أماكنهم في العمل أو في الإدارة كما يحدث بين الأفراد و الأشخاص بصورة فردية و شخصية في الحياة اليومية و العلاقات العامة و الإنسانية التي تجمع بين مختلف الأفراد من الأماكن المحلية الداخلية أو الخارجية للبلاد ، أو المنطقة التي يعيش فيها كل فرد و الاتصال هنا يكون عن طريق استعمال الكتاب و توثيق و إثبات المعلومات و المطالب و التعليمات بهدف نقلها وسهولة الرجوع إليها وقت الحاجة إذا كان هذا الاتصال أثناء القيام بالمهام العملية ، هذا الشيء لا يتوفر في عملية الاتصال الشفوي و الذي من الصعب أن يحدث إذا كانت المؤسسة كبيرة و منتشرة في عدة أماكن و عملية الاتصال الكتابي تحقق الدقة و الأمانة أثناء نقل الوسائل الاتصالية إلى العاملين خصوصا إذا كان يعتبر الشكل المعتمد لدى معظم الموظفين و المسؤولين الذين يعتمدون على

¹ -إبراهيم عبد العزيز ، شيحا ، المرجع السابق ، ص ص 399 ، 399 .

التعليمات المكتوبة¹ اعتمادا تاما و ذلك لكي يستطيعوا معرفة كيفية و مدى انجاز أعماله ، و لأنه يمكن من القيام بنقل نفس المعلومات كما هي إلى أكبر عدد من الأفراد.

هذا النوع من وسائل الاتصال يعطي الطرف الذي يتقبل الرسالة الفرصة الكافية و المناسبة للقراءة دون أن يقاطعه في ذلك أحد ، كما وأن هذه الوسائل تعطي الفرصة الكافية للمرسل للتفكير في موضوع الرسالة و هل صاغها بصورة مناسبة و مقبولة و ضحت جميع الجوانب التي يريد نقلها إلى المستقبل .

و هذا النوع من وسائل الاتصال يكثر في حالات الاتصال من الأعلى إلى الأسفل و يقل استعماله في الحالات العكسية وذلك لخوفهم من كتابة المعلومات التي من الممكن أن تستعمل ضدهم فيما بعد ، أو لأنها من الممكن أن تسبب الإزعاج للمدير أو حتى تغضبه .

و من جوانب ضعف هذه الوسائل الاتصالية هو عدم معرفة المستقبل للدوافع و الأساليب التي أدت إلى إرسالها أو لأنه من الممكن أن يفهمها بصورة مختلفة ، لأنه يوجد اختلاف في المفاهيم و القدرة على التفكير و مستوياته بين الطرفين الأمر الذي يؤدي إلى دعم تحقيق الاتصال للأهداف المنشودة لأن العاملين ينقلون التعليمات التي وصلت إليهم بصورة خاطئة و غير مطابقة للمقصود.²

و لكي نتغلب على هذا الجانب الضعيف يجب أن نقوم بعملية تعزيز الاتصال الكتابي عن طريق الشرح و المناقشة لموضوع الرسالة و الهدف منها إذا كانت رسالة عامة ، و يتم تحقيق

¹ -عبد الرحيم ، نصر الله ، المرجع السابق ، ص 231 .

² -المرجع نفسه ، ص 232 .

ذلك بأن يقوم المسؤولون بمقابلة العاملين بصورة جماعية أو فردية و التأكد من أنهم استطاعوا معرفة أسباب إرسال الرسالة لهم وكيف يمكن القيام بتنفيذ وتحقيق المطلوب منها.

طرق الاتصال الكتابي كثيرة و مختلفة ومنها :

التقارير :

تكتب فيها المعلومات التي ترسل من أسفل إلى أعلى بهدف تسهيل مهمة الادارة في متابعة و مراقبة أعمال العاملين لزيادة معرفتها بالأحداث التي تحدث أثناء القيام بالأعمال المطلوبة من كل فرد و هذه التقارير التي نتحدث عنها من الممكن أن تكون بصورة محددة في أنها ترسل في أوقات محددة و معينة من قبل و أنها ترسل حسب الوضع القائم و الحاجة إليه.¹

و التقارير التي تعالج مواضيع معينة مثل التفتيش عن العمل أو متابعته يجب أن تكون موضوعية و تظهر الأسباب التي أدت إلى كتابتها بالإضافة إلى كتابة رأي من يكتبها ويقدمها بصورة واضحة و صريحة و ذلك لتوفير وقت المسؤول عندما يتفحص الأمور .

و عند كتابة التقارير يجب أن تأخذ في عين الاعتبار أن معظم المسؤولين ليس لديهم الوقت الكافي لقراءة ما هو مطول أو يدخل في تعقيدات مملة لذا يجب كتابة التقارير بصورة ملخصة بدلا من التقرير المطول ، و يجب أن نراعي الترتيب المنطقي المتسلسل الذي يجعل منه وسيلة اتصال فعالة و مجدية.²

¹ -محمد ناجي ، جوهري ، وسائل الاتصال في العلاقات العامة ، (عمان مكتبة الرائد ، 2001) ص 88 .

² -عبد الرحيم ، نصر الله ، مرجع سابق ، ص 233

المذكرات والمقترحات:

هي عبارة عن نوع من الاتصالات الكتابية في معظم الأحيان التي يقوم بإعدادها و كتابتها العاملين أو المرؤوسين إلى المسؤولين ، بهدف القيام بتوضيح بعض الجوانب و مشاكل العمل أو لكي تثبت حدوث أمر داخل المؤسسة أو القيام بتقديم اقتراحات التي تخص العمل و المؤسسة و في نفس الوقت من الممكن أن يقوم بتقديم المذكرات المسؤولين إلى العاملين بهدف شرح و تأكيد بعض الجوانب و لمجرد تذكر بعض الواجبات التي يجب أن يقوم بها كل فرد . و هذا النوع من الاتصال الكتابي له أهميته الخاصة في نقل المعلومات و الاقتراحات التي تفيد العمل لذلك يجب العناية و الاهتمام به و على المسؤول أن يقبله ويشجع استعماله.¹

الأوامر و التعليمات:

في معظم الحالات صورة لإصدار القرارات و إعطاء الأوامر و إرشاد وتوجيه العاملين ، وجميعها تصدر مكتوبة من أعلى لأسفل لكي تنفذ و هذا النوع يشترط وضوحه منذ اللحظة الأولى لوصوله إلى العاملين و أن لا يكون فيه التباس في المعاني بالإضافة إلى أنها تهم جوانب مشوقة لمن يقوم بتنفيذها ، و مهم جدا الأسلوب الذي تكتب فيه حيث يتفق مع استعدادات العاملين الذين يرسل إليهم .

و يفضل أن تجمع الأوامر في كتاب يعرض على العاملين الموجودين في المؤسسة و خصوصا الجدد في حين دخولهم إلى العمل كي تساعد في معرفة الأمور السابقة و الموجودة و ما يطلب منهم و الأمور التي تمر مناقشتها و التحدث عنها حينما حدثت مثل هذا الكتاب من

¹-نفس المرجع ،ص234

الممكن أن يحدد أو تقرر كل مؤسسة الفترة الزمنية التي يصدر فيها " الشهر - نصف السنة - سنة " أو أقل حسب وضع المؤسسة و سرعة الأحداث التي تحدث فيها.¹

الشكاوي :

تحدث عندما تكون الأسباب قاهرة لها و هي عادة تحدث بين جميع المؤسسات التي يعمل بها عدد كبير من العاملين بدرجات متساوية أو مختلفة ، هذا لا يعني عدم حدوث شكاوى في المؤسسات الصغيرة لكن حدوثها يكون أقل بصورة ملحوظة ، و من أسباب حدوثها عدم توزيع العمل بصورة جيدة و واضحة أو عدم القيا بها بالصورة و الشكل المطلوب و من المحتمل أن يكون أحد العاملين مظلوما أو أن الأوامر لم تفهم .

و الشكاوى في معظم الأحيان تقدم من الأسفل إلى الأعلى حيث يتوجب على المسؤولين الاهتمام بها و فحصها و معرفة أسبابها و القضاء عليها حيث من الممكن أن تؤثر على صيرورة العمل ومن المؤكد أن عملية الاهتمام بهذه الشكاوى يكون لها التأثير النفسي على العاملين فيرفع من معنوياتهم و يشعرهم بالأهمية و المكانة عند الإدارة.²

إن الشكاوى في كثير من الحالات إذا كانت جادة فهي تكشف الانحرافات و الجوانب غير القانونية في الأعمال الإدارية ، و من جهة أخرى من الممكن بل من المحتمل أن تكون الشكاوى كاذبة غير صحيحة و القصد منها ضرر بعض الأشخاص المسؤولين أو حتى العاملين ومن الممكن ضرر المؤسسة و تشويه سمعتها و سمعة العاملين فيها ، لذلك يجب أن

¹ نفس المرجع ، ص 235 .

² -المرجع السابق ، ص 236 .

نتوسع في الاعتماد عليها وأن نقوم بمعاقبة من يقدم الشكاوى الكاذبة أو أن نهمل الشكاوى غير الموقعة.³

أسلوب الاتصال الشفهي :

هو نوع من الاتصال يتم و يحدث عندما يتبادل الحديث أطراف عملية الاتصال و هذا من الممكن أن يحدث إما في وضع يجتمع فيه الطرفين أو دون أن يرى المتصل المتصل به كما يحدث في الهاتف وهو يعتبر أكثر نفعا وفائدة لما فيه من الصالح العام ، و عن طريقه يتم تبادل الأفكار و المعلومات بأسهل الطرق و أبسطها و أقصرها الأمر الذي يؤدي إلى خلق روح الصداقة و التعاون و هو سهل و غير مجبر.¹

المحادثة الشفوية:

هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يحدث أو يتم مباشرة أي وجه لوجه أو من الممكن أن يحدث بصورة سريعة و دون احتمال التأجيل لأهميتها ، و تحدث عن بعد و ذلك بواسطة استعمال الأجهزة الخاصة بالاتصال مثل الهاتف ، الأجهزة اللاسلكية و بالإضافة إلى ما ذكر نقول أن هذا النوع من الاتصال يحدث بصورة رسمية و منظمة أو من الممكن أن يتم بطريقة غير رسمية و الاتصال غير الرسمي هنا يكون في العادة مناسب أكثر و قريب إلى التفاهم و الوصول إلى النتائج من عملية الاتصال أكثر في حالة الاتصال الرسمية .

و في حالة الاتصال من هذا النوع إذا تضمنت الوسيلة أوامر و تعليمات أو معلومات هامة، الاتصال الشفوي وحده لا يكفي بل يجب أن يكون معزز كتابيا وإذا كان موضوع الاتصال

³ -إبراهيم عبد العزيز ، شيحا ، مرجع سابق ،ص: 41 .

¹ -عبد الرحيم ، نصر الله ، مرجع سابق ،ص 223 .

طرح الشكاوى أو التظلمات يجب معالجتها و اتخاذ الإجراءات المناسبة المطلوبة و السريعة لكي يرتاح و يطمئن الطرف الذي قام بطرحها.²

المقابلات الجماعية : (المؤتمرات و الاجتماعات)

أوضح الأنواع و أكثرها فائدة و عن طريقها تكون محاولة معرفة المشاكل التي توجه الإدارة و طرق حلها أو التخلص منها، أيضا تعطي الفرصة لعملية تبادل الآراء والأفكار كي تكون منها فائدة لجميع الحاضرين و المتواجدين في نفس المكان.

و بما أن هذا النوع يؤدي إلى تجميع الكثير من العاملين مع بعضهم في نفس الوقت و المكان فإن هذه الطريقة تقابل بالاهتمام لأنها تفسح المجال أمام الآراء و الأفكار الجديدة التي تأتي من المسؤولين .

و حتى تحقق الفائدة المطلوبة من هذا النوع من الاتصال الشفوي يجب مراعاة الجوانب التالية:

- القيام بالتخطيط للاجتماع .
- تحديد الموضوع الرئيسي للاجتماع و إعداد جدول أعمال مختصر له.
- إلمام رئيس الاجتماع بجميع جوانب الموضوع .
- يجب أن يحضر الاجتماع الأشخاص الذين يهمهم الأمر.
- تحديد موعد عقد الاجتماع في الزمان و المكان المناسبين.

² -محمد ناجي ،جوهري ، مرجع سابق ، ص93 .

- اتصاف رئيس الاجتماع بالسلوك الديمقراطي و المقدرة و الرغبة الجادة في الاستماع للعاملين .

- يجب القيام بتسجيل المناقشات التي تدور في المؤتمر أو الاجتماع و النتائج التي يصل إليها المشتركين و توزيعها على جميع المشتركين و منهم المعني بالأمر.¹

المقابلة (المحادثة):

تبادل لفظي يحدث بصورة مباشرة بين الشخص الذي يقوم بالمقابلة و بين الشخص أو الأشخاص الآخرين و تعتبر أداة هامة جدا من أدوات الاتصال الداخلي المؤسساتي التي تستعمل عندما نريد معرفة العلاقة التي تربط بين المتغيرين ، تماما كما يحدث في المعرفة التي توجد بين الرئيس و المروؤوس و حتى تكون المقابلة ذات فائدة و جب أن تتوفر على الشروط التالية :

- في الوقت المخصص الذي تجري فيه المقابلة يجب على الطرفين التفرغ التام لها.
- بداية الحديث يجب أن يكون فيها شيء من المقبول و الود، البساطة و الثناء.
- كشرط أساسي للمقابلة هو القدرة على الإنصات عندما يتحدث الطرف الآخر و ذلك حتى يشعر بالأهمية و المكانة و حتى يكون رد فعله موضوعي.
- يجب عدم السماح لأي شخص بالدخول أثناء المقابلة و ذلك لضمان عدم المقاطعة و التشويش من أي نوع كان.

¹ - عاشور أحمد، صقر، مرجع سابق، ص 140 .

- خلال المقابلة على الطرف المسؤول الحذر من الغضب و التعصب و التذمر من أي شيء².

- لذا نعرف ونستخلص في الأخير إلى أن هذا الأسلوب يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل إليه شفاهه، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة و هذا الأسلوب يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة و أكثر يسرا و أكثر إقناعا للمرسل .

أسلوب الاتصال التصوري :

هذا الاتصال يعتمد الصور و الوسائل المرئية في العملية الاتصالية و يحدث كنتيجة مباشرة لمشاهدة صور معينة أو وسيلة مرئية ، و ما تحمل من معاني تؤثر تأثيرا مباشرا على المشاهد و يحدث منها رد فعل عليها و الصور أو الوسائل المرئية عديدة و متنوعة جدا منها الصور الشخصية ، الأفلام على أنواعها ، و الشرائح و التلفاز و غيرها و هي تعطي الفرصة للمرسل الذي يستعملها في استخدام الألوان و الحركة و جوانب الحياة المختلفة ، و هذا بطبيعة الحال يكون له التأثير المباشر و الكبير على النفوس المتقبلين لهذه الرسالة بالإضافة إلى ذلك فإن هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يكون ناطقا أو صامتا و من الطبيعي أن يكون تأثير الناطق أكبر أثرا من الصامت ، في نهاية الأمر يجب أن لا ننس أن لكل وسيلة من الوسائل التي ذكرت أو الوسائل المستعملة في هذا النوع من الاتصال لها إيجابيات و سلبيات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند استعمالها.¹

²-المرجع السابق، ص ص 142 ، 143 .

¹-كمال بربر ، الإدارة عملية ونظام ،(بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات ، 1996) ص323 .

و ما يجدر ذكره أن هذا النوع من الاتصال لا يستعمل بشكل واسع بسبب المعوقات الكثيرة التي من الممكن أن تقف أمامه مثل استعمال اللغة و أهميتها أو عدم معرفتها بين الطرفين لذلك فهو لا يستعمل لوحده بل في الحالات الكثيرة يستعمل مع نوع آخر من أنواع الاتصال التي ذكرت.²

و هناك وسائل للاتصال بالمستخدمين و العمال تستخدمها كثير من المؤسسات و أهمها:

اللوحات الخشبية:

وهي من وسائل الاتصال المنتشرة و تعتمد في نجاحها على المكان الذي توضع فيه و تعتبر الطرقات و صالات الأكل من الأماكن المفضلة ، و يتوقف حجم هذه اللوحات على مقدار المعلومات التي ترغب الإدارة في تعريفها للعمال و يلاحظ في الرسائل الإخبارية الواردة بها أنها تكون مقتصرة و متعلقة بالأحداث الجارية كاجتماعات الموظفين مما تنشره الصحف عن المنشأة أو أفرادها و عادة ما تشمل المعلومات التي تعلق عليها اللوائح و التعليمات و التحضيرات الخاصة بشؤون العمال و مما يعاب على استخدام اللوحات أنه قد تترك البيانات من موضوع معين على اللوحة مدة زمنية طويلة و الواجب وضع البيانات لمدة قصيرة.¹

مجلة المؤسسة:

تصدرها المؤسسة بقصد توزيعها على موظفيها أو عملائها أو موزعيها أو غيرهم لتحسين العلاقة بينهم و مباشرتها و تدعيمها مما يعود بالخير عليها ، و تمتاز بأنه من الممكن أن تظهر

² -إبراهيم عبد العزيز، شيحا، مرجع سابق، ص 247 .

¹ -فؤادة البكري، مرجع سابق ، ص ص 240 - 241 .

شخصية الهيئة للجمهور الذي توزع عليه فتحكم المنشأة في تحرير المجلة و إخراجها يجعلها قادرة على أن تنقل صورة صادقة للجمهور حيث يشعر أنه يعرف المؤسسة .

تختلف مجالات المؤسسة في تحريرها و إخراجها حسب الجمهور الذي نشأت من أجله و هناك أنواع مختلفة لهذه المجلة منها :

- مجلة المؤسسة الخاصة بالأفراد.
 - مجلة المؤسسة الخاصة بالموزعين و وكلاء البيع.
 - مجلة المؤسسة الخاصة بالمستهلكين.¹
- لذلك نرى أنه كلما حوت المجلة أخبار الأفراد الخاصة و صورهم كلما اشتركوا في تحريرها و زاد اهتمامهم بها و ساعدهم على نجاحه.
- و عموما تتم الاتصالات داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الوسائل منها:
- المقابلات الخاصة.
 - الاجتماعات على مستوى الإدارة .
 - المكالمات الهاتفية.
 - المجالات و الجرائد الداخلية.
 - الخطابات البريدية المباشرة.

¹-عبد الرحيم ، نصر الله ، مرجع سابق ،ص243 .

- الملصقات الدورية الخاصة.
- النشرات الدورية و الخاصة.
- الصور و الأفلام السينمائية.

مهام الاتصال الداخلي:

تختلف أوجه النشاط الذي تزاوله المؤسسات ، فمنها من يكون نشاطها صناعي و منها التحويلي أو الإنتاجي أو الخدماتي أو الجمع بين أكثر من نشاط حيث تتنوع نشاطات المؤسسة في العديد من الاتجاهات بقصد تحقيق أكبر استفادة مع تحديد مراكز تكلفة مختلفة للتعرف عل العائد الربحي من كل نشاط .

وبصرف النظر عن الغرض من قيام المؤسسة سواء كان للإنتاج ساعة أو تقديم خدمة سواء كان الغرض ربحي أو خيري نجد أن المؤسسة تعتمد على الاتصال كدعامة رئيسية فيها من منطلق المهام التي تؤدي من خلال مزاولة عملية الاتصال ، و يلاحظ أن الاتصال ينفرد بثلاث مهام رئيسية : إعلامية ، انطباعية ، تكاملية، إقناعية ¹.

المهمة الإعلامية للاتصال :

و تظهر المهام الإعلامية للاتصال الداخلي من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية و التنفيذية ، فالمدير الناجح هو الذي يتخذ قرارات ناجحة و القرار الناجح يعتمد على

¹ -يسين عامر ، علي محمد ، عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، القاهرة مركز وايد سبرقيس ، 1998 (ط 2 ،

كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب و يعتمد تدفق المعلومات على مدى فعالية الاتصال .

و على المستوى التنفيذي نجد أن العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي ، و على قدر تدفق المعلومات المرتبطة بأداء معين نجد أن نوعية الأداء تتأثر هذا إلى جانب أن العاملين بحاجة إلى معرفة الكثير من المعلومات المرتبطة بسياسات المؤسسة و التغيرات المستمرة و يتم ذلك من خلال المهمة الإعلامية للاتصال.²

المهمة الانضباطية للاتصال :

يعتمد سير العمل بالمؤسسة على مزاولة الكثير من العمليات الإدارية من ضبط ، رقابة ، تنسيق بين الأنشطة المختلفة ، و بالتالي يستلزم وجود سياسات و استراتيجيات و مجموعة من التعليمات و القرارات و الإرشادات و المذكرات الدورية و التي توضح لأعضاء المؤسسة ما يجب إتباعه أو ما يجب تجنبه و لا يتم هذا إلا بمزاولة عملية الاتصال الداخلي، وتستمد المهمة الانضباطية أبعادها من منطلقين :

- أما المنطلق الأول: فيرتبط بتحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز السلطة.
- أما المنطلق الثاني: فيأتي من كون اقتصار المعلومات و الرسائل و المعاني الصادرة عن الإدارة على ما يتعلق بالعمل و ظروفه.¹

²- نفس المكان .

¹- نفس المرجع ، ص 49 .

المهمة الإقناعية:

تتيح أبعاد المهمة التكاملية للاتصال الداخلي من كونه تعبير عن الممارسات المختلفة حيث يتفاعل الأفراد من أجل التكامل الذاتي و الجماعي ، و تساعد هذه المهمة على سيادة روح الوحدة بالمؤسسة مما يستلزم توفير وسيلة يستطيع بها الموظف التعرف على نفسه من خلال الانتماء إلى مجموعة ما بالمؤسسة .

و من الطبيعي أنه لا يمكن تحقيق المهام التكاملية بالمؤسسة دون مزاولة لعملية الاتصال، حيث تعتمد الإدارة على الاتصال الداخلي في صوره المختلفة لمحاولة الربط بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد و خلق جو من التكامل البناء لتقليل احتمالات النزاعات المختلفة.² و بالفعل فالاتصال المؤسسة عدة مهام تصب كلها في خدمة المؤسسة و ذلك من خلال تسهيل اتخاذ القرارات، تنمية الموارد البشرية، تسهيل مزاولة كافة العمليات الإدارية من تخطيط و تنسيق و تنظيم و رقابة، متابعة و توظيف ... إلخ.

²-يسين عامر ، وآخرون ، مرجع سابق ، ص 49 .

الفصل الثاني: ماهية المؤسسة الاقتصادية :

○ مفهوم المؤسسة الاقتصادية :

-التعريف الأول :

هي منظمة تختص في إنتاج ، تبديل و توزيع السلع وتحتوي على امكانيات مادية مالية وبشرية بحيث تعمل قصد تحقيق الهدف الذي أنشأت لأجله .

-التعريف الثاني :

هي جميع المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج بغرض التسويق ، و هي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المسؤوليات و يمكن ان تعرف بأنها وحدة اقتصادية تجمع فيها الموارد البشرية المادية و المالية اللازمة للإنتاج الاقتصادي ، بغرض تحقيق تنمية ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية باختلاف الحيز الزماني و المكاني ، الذي توجد فيه وتبعا لحجم و نوع النشاط .

-التعريف الثالث :

هي مجموعة عناصر الإنتاج البشرية و المالية تستخدم و تدير بهدف انتاج المواد ، السلع و الخدمات كذلك بيعها و توزيعها و كل ذلك بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائلها المختلفة كتسيير الموازنات (الميزانية) تقنية المحاسبة التحليلية .

التعريف الرابع:

هي الوحدة التي تتجمع فيها الموارد البشرية اللازمة للإنتاج الاقتصادي عن طريق النشاط

الإنتاجي و النشاطات المالية و التجارية و الإدارية و البيع و التخزين و الشراء من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها.¹

وظائف المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة الاقتصادية وظائف مختلفة وعديدة و التشخيص الداخلي لهذه الوظائف يسمح لنا بمعرفة نقاط قوة و ضعف المؤسسة و بالتالي فانه لدراسة وظائف المؤسسة اهمية كبيرة في تحديد استراتيجيتها و من اهم الوظائف التي يمكن التطرق اليها هي كالآتي:

الوظيفة الانتاجية:

ان الانتاج هو جوهر نشاط المؤسسة الاقتصادية اذ يتعلق بخلق منافع شكلية للمواد و الخدمات من خلال تحويلها الى سلع يمكن ان تشبع رغبات المستهلك .

ترتكز هذه الوظيفة على حسن التدبير في استخدام الامكانيات و القدرات المتاحة مما يؤدي الى الاستفادة منها قدر الامكان لرفع الانتاج ،حسب الاهداف المسطرة ولقد اصبح الانتاج يخضع في مختلف المجالات الى تقنيات و تكنولوجيات متطورة .

الوظائف الاساسية في سلسلة الانتاج:²

الوظيفة الادارية:

تخص المؤسسة في عملية التسيير وذلك بمحاولتها ايجاد العلاقة بين مختلف الوظائف داخل محيط المؤسسة لضمان التسيير الحسن لها و تحقيق اهدافها و التنظيم يعتبر احد العناصر

¹ - بلعيدات حورية :استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص اتصال،

جامعة قسنطينة، 2008، ص: 56.

² - نفس المرجع. ص: 58.

المكونة للتسيير و يأتي بعد رسم الخطة بغية تحقيق هدف معين يتطلب القيام باستهلاك مواد وتجهيزات وكذا قدرات بشرية للحصول على اكبر مردودية ممكنة بالاعتماد على عملية التنظيم السليم .

تتجلى عملية التقويم والتصحيح و المراقبة بصورة دورية و مستمرة في مواكبة ادارة منتظمة و واضحة الاهداف و هذا يكون باتخاذ القرارات المناسبة في المراقبة فالمراق على الاداء او ما يسمى مراقبة التسيير هو عبارة عن نظام متكامل من الاجراءات الادارية و يهدف الى تحقيق التنسيق بين الاهداف المحددة فب المؤسسة .

الوظيفة التسويقية:

وفيها يتم عرض المنتجات على المستهلك و دفعه الى شرائها و تعتمد المؤسسة في ذلك على المواصلات و الجودة العالية لسلعتها و خدماتها و الاسعار التنافسية و خدمات ما بعد البيع كما تقوم المؤسسة ببيع السلع الى جانب معرفة السبب الحقيقي الذي يؤدي الى انخفاض قيمة المبيعات و هذا من اجل معالجتها في اسرع وقت لتحقيق هدف تنظيم الربح.

تعتبر هذه الوظيفة المحور الجوهري للمؤسسة و تمزج بين اربع عناصر مهمة و هي :

- السلعة : وهي تلك المجموعة من العوامل الشكلية و المالية التي يتم تركيبها و تصميمها لإشباع رغبات المستهلك .
- التسعير: و هي عبارة عن تناسق بين القدرات الشرائية للمستهلك وسعر السلعة و لهذا يجب على المنتج تحديد السعر الامثل اذا اراد البقاء في السوق .
- التوزيع : استخدام قنوات للتوزيع المتاحة من اجل توفير السلعة في اقرب مكان ممكن يتواجد فيه المستهلك اي اوصول السلعة اليه .

- الترويج : عنصر هام في المزيج التسويقي لأنه يزود المستهلك بمختلف المعلومات عن السلعة .

و بالتالي فهذه الوظيفة هي المسؤولة عن الاعلان عن المنتج تتمثل وظيفة التسويق في انه و بعد تصنيع المنتجات وتجهيزها تتولى الوظيفة عرضها على المستهلك و ترغيبه في شرائها من حيث تقديم مواصفات المنتج ،السعر، اماكن البيع والتوزيع .

وظيفة الصيانة :

تعتبر العامل الرئيسي لعملية صيانة الآلات و ضمان الاستفادة من استهلاكها و اطالة عمرها و بالتالي استمرار عملية الانتاج كما ان التكنولوجيا تتطلب الصيانة لتحقيق اقصى استغلال لها لان المشاريع الاستثمارية لا يمكنها ان تحقق عتبة المردودية الا بضمان صيانة جيدة للآلات و المعدات .

الوظيفة التموينية (الامداد) :

تعتبر من العمليات الاساسية لسير عملية الانتاج وتشمل عمليتين الاولى عملية الشراء و الثانية تسيير المخزون بالنسبة للأولى يتم ذلك اما في الاسواق الداخلية او الخارجية الا ان المشتريات التي يتم اقتناءها من الخارج تمثل الجزء الاكبر من المشتريات التي تجري على نطاق المؤسسة اما الثانية فتعتبر من اهم العمليات في التسيير الحسن لعملية الانتاج و وهو يمثل حلقة بين الانتاج و التسويق .

وتتضمن هذه الوظيفة ما يلي:

- وجود علاقة طيبة بين الموردين .
- وجود طرق تفاوضية توفر الحصول على احسن شروط الشراء .

- القدرة على الوفاء باحتياجات التصنيع بالحد الأدنى من المخزون

وظيفة الموارد البشرية :

تتمثل في توفير اليد العاملة ذات الكفاءة العالية و وضع السياسات و القرارات الكفيلة بترقيتهم وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق اهداف المؤسسة و زيادة ارتباط العمال بها كما تعتبر من الوظائف المساندة في المؤسسة فهي تهتم بإعداد الخطط و كل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة و تنفيذ ما يروونه مناسبا باعتبار ان ادارة الافراد ادارة مساعدة متخصصة و مستقلة عن الادارات الاخرى هذه الادارة تمارس وظائف تتعلق بالحصول على القوة العاملة في المؤسسة وجعلها قادرة راضية و متعاونة في تنفيذ الاعمال و يستلزم هذا القيام بأنشطة متعددة مثل تعيين العاملين وتدريبهم و تحفيزهم و ترقيتهم من جهة و من جهة اخرى المحافظة على الاتصال الوثيق مع سوق العمل والحصول على الافراد المناسبين و تهيئتهم للعمل والمحافظة على العلاقات الطبيعية بين المنشأة و العاملين فيها ووضع نظم التعيين و الترقية و الفصل .

الوظيفة المالية (التمويل):

تعتبر من اهم وظائف المؤسسة فهي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها الى البحث عن الوظيفة المالية تتداخل مع معظم الوظائف الاخرى الاموال اللازمة لتمويل احتياجات المؤسسة وتغطيتها بدرجة اكبر من اي وظيفة اخرى حيث يتضح لدى دراستنا لهذه الوظائف انه لا توجد صعوبات كبيرة عند تحديد مجال كل من وظيفتي الانتاج و التسويق لكن هذه الصعوبة تظهر عند محاولة تحديد نطاق الوظيفة المالية و السبب في ذلك هو ان الاهداف السياسية و القرارات و العمليات الانتاجية والتسويقية يستحيل النظر اليها بعيدا عن الاعتبارات

المالية الشيء الذي يعكس اهمية هذه الوظيفة بالنسبة للوظائف الاخرى و المشروع ككل وتشمل هذه الوظيفة النقاط التالية :

- الاشراف على الارادات و المدفوعات و ادارة النقد .
- الاهتمام بتفاصيل تمويل الوظائف الاخرى للمؤسسة حتى تتمكن من تأدية وظائفها.
- مسك دفاتر و اعداد تقارير مالية .
- ايجاد سياسة مالية تضمن السير الحسن للمؤسسة .
- الاستخدام العقلاني للأموال للتمكن من تحقيق الاهداف المالية للمؤسسة.

وظيفة البحوث و التطوير:

تتضمن هذه الوظيفة كل الأنشطة التي تساعد على الاستفادة من الدراسات والبحوث و تطوير العناصر التالية :

- وجود وحدة تنظيمية في المؤسسة او خارجها قادرة على اجراء البحوث السلعية و تطويرها .
- توفر القدرة المالية لإجراء البحوث و التطوير و الاستفادة منها.
- مرونة العمليات و الاجراءات مما يسمح من الاستفادة من هذه البحوث .
- وجود ادارة راغبة في البحث و التطوير و مصرة على التغيير نحو الافضل .

الوظيفة الاجتماعية:

تتمثل في تقديم خدمة للمجتمع بصفة عامة لتشغيل الافراد و حصولهم على الدخل و التامين و التعاقد ، قيام بعض المؤسسات بالأنشطة الترفيهية و الرياضية للعمال وذويهم ، تمثل عملية التنقيف حول تقديم معلومات جديدة للمستهلكين و المتعاملين و المجتمع ككل مثلا :تعليمات شركة سوناطراك حول ضرورة عدم التدخين في اماكن ومحطات التزويد بالوقود .

وظيفة الاعلام والاتصال :

لا تظهر هذه الوظيفة الا بعد احترام المنافسة و عولمة الاقتصاد و المعلوماتية التي جاءت لتسهيل الاعلام و الاتصال من جهة و تخلق حاجيات اخرى لم تكن من قبل حيث اصبحت المؤسسات الكبرى تقوم بإنفاق تكاليف باهضة مالية و بشرية من اجل تحليل المعلومات و احتكارها حيث اصبحت المعلومة سلاح ذو حدين .

انواع المؤسسة الاقتصادية :¹

تسمى المؤسسة بعدة تسميات مختلفة تماشيا مع نشاطها و اطارها القانوني فقد تكون المؤسسة صغيرة الحجم تقوم فعاليتها على القيام بعملية انتاجية معينة فتسمى مشغل و قد تكون متوسطة الحجم و تقوم على الاشراف على مشروعين او اكثر فتسمى المنشأة و قد تكون كبيرة الحجم تشرف على عدد من المنشآت تسمى مقولة .

تصنف المؤسسات ضمن مجموعات معينة وفق معايير مختلفة (الشكل القانوني، طبيعة الملكية، الطابع الاقتصادي، نوع النشاط).

التصنيف حسب الشكل القانوني :

تقوم شركات الاموال اساسا على الاعتبار المالي بهدف جمع اكبر عدد ممكن من الاموال و يتضمن هذا الصنف على الشركات ذات المسؤولية المحدودة ، شركات التوصية بالأسهم شركات الاشخاص ، يقوم هذا النوع من الشركات على الاعتبار الشخصية للشركاء من معاملة حسنة و ثقة متبادلة، ويتضمن هذا النوع من الشركات، المؤسسة الفردية، شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة، شركة المحاصة.

¹ - نفس المرجع ، ص: 65.

التصنيف حسب طبيعة الملكية :

حسب طبيعة الملكية تصنف المؤسسات الى : خاصة ، عمومية ، مختلطة ، بالإضافة الى التعاونيات .

- الخاصة: تعود ملكيتها لشخص و هو من يمولها وتسمى المؤسسة الفردية.
- عمومية: تعود ملكيتها للدولة و الجماعات المحلية فلا يحق للمسؤولين التصرف فيها.
- مختلطة: مركز وسط بين المؤسسات السابقة.
- التعاونيات : وحدات انتاجية يشكلها الافراد بغية خدمة اعضائها و خلق روح التعاون والتضامن .

التصنيف حسب نوع النشاط:

وحسب المعيار فان المؤسسات تنقسم الى اربعة قطاعات :

القطاع الاول : يضم جميع المؤسسات ذات النشاط المباشر ، زراعة ، صيد ، وهي المؤسسات الاستخراجية .

القطاع الثاني : نجد فيه المؤسسات التحويلية ، بناء ، اشغال عمومية ، مؤسسات صناعية

القطاع الثالث : يتضمن المؤسسات المالية ، بنوك ، مصارف ، وكالات التأمين .

القطاع الرابع : موجودة بشكل بارز في الدول المتقدمة يضم جميع مؤسسات الاتصال بشتى انواعها .

التصنيف حسب معيار الحجم:

- المؤسسة الصغيرة : يتراوح عدد عمالها من واحد الى عشرة عمال ملكيتها غالبا لعائلة و ينشط هذا النوع في الزراعة ، التجارة ، الحرف
- المؤسسات الكبيرة : لها اشكال مختلفة من بينها المؤسسات الضخمة اي المجتمع الوطني ، و المؤسسة متعددة الجنسية ، تستخدم عدد كبير من العمال و موارد مالية ضخمة و تعود ملكيتها غالبا لعدد كبير من الاشخاص .

خصائص المؤسسة الاقتصادية:¹

- ان المؤسسة الاقتصادية اينما كانت سواء البلدان المتقدمة او السائرة في طريق النمو تتميز بخصائص معينة تتمثل في :
- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها الحقوق و الصلاحيات او من حيث واجبها و مسؤوليتها .
 - العمل على الانتاج واداء الوظيفة التي وجدت لأجلها حيث ان النشاط الاساسي للمؤسسة الاقتصادية هو تحويل عوامل الانتاج الى سلعة و خدمات موجهة للسوق.
 - قدرة المؤسسة على البقاء بما يكفلها تمويل كافي و ظروف لسياسة مواتية و عمالة كافية و قادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
 - ضمان الموارد المالية لضمان استمرار عملياتها و يكون ذلك اما عن طريق الاعتمادات او الايرادات الكلية أو القروض او عن طريق الجمع بين هذه العناصر كلها او بعضها حسب الظروف .

¹- نفس المرجع ،ص: 73.

- لا بد ان تكون المؤسسة ملائمة مع البيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة لأنه اذا كانت الظروف البيئية ملائمة فإنها تستطيع اداء مهمتها على احسن وجه .
- تعتبر مصدر رزق لدى الكثير من الافراد لأنها وحدة اقتصادية اساسية في المجتمع الاقتصادي .
- خاصية اللجوء الى تكنولوجيا المعلومات و تتطوي هذه الخاصية على كل الوسائل التقنية و الالية الحديثة التي تمتلكها المؤسسة .
- خاصية الاعتماد على الابداع والتجديد اذ ان الابداع التكنولوجي هو الخاص بالمنتجات و طرق الانتاج و هذا هو العامل المؤدي الى القوة التنافسية اما فيما يخص التجديد فان كل تغير ايجابي يساعد على حسن التسيير و الاداء .
- خاصية التقرب من المستهلك حيث ان وجود المؤسسات الاقتصادية مرتبط بوجود المستهلك .
- التحديد الواضح للسياسة و البرامج و اساليب العمل ولهذا فكل مؤسسة تضع اهداف معينة تسعى الى تحقيقها .
- هذه من اهم الخصائص التي يجب ان تتضمنها المؤسسة الاقتصادية حتى تستطيع القيام بنشاطها و قدرتها على البقاء و المنافسة .
- باستهلاك مواد و تجهيزات و كذا قدرات بشرية للحصول على أكبر مردودية ممكنة بالاعتماد على عملية التنظيم السليم .
- تتجلى عملية التقويم و التصحيح و المراقبة بصورة دورية و مستمرة في مواكبة إدارة منتظمة و واضحة الأهداف و هذا يكون باتخاذ القرارات المناسبة في المراقبة ، فالمراقبة على الأداء أو ما يسمى مراقبة التسيير هو عبارة عن النظام المتكامل من الإجراءات الإدارية و يهدف إلى تحقيق التنسيق بين الأهداف المحددة في المؤسسة .

الاستمارة:

○ البيانات الشخصي:

المستوى التعليمي:

__ ثانوي

__ جامعي

__ دراسات عليا

الاقدمية:

__ اقل من سنة

__ من 4 الى 8

__ من 8 الى 16

__ من 16 الى 20

__ 20 فأكثر

المنصب:

__ رئيس دائرة

__ رئيس قسم

__ رئيس مصلحة

_____ عون إداري

_____ وظيفة أخرى

2الاسئلة:

ما هو مفهوم الاتصال الداخلي حسب رأيك ؟

_____ تبادل الرسائل بين العمال

_____ نشر و توزيع المعلومات قصد انجاز الوظائف

_____ عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة

_____ كيفية لبناء العلاقات الطيبة و السليمة و الحفاظ عليها

_____ العمل على تنسيق الأعمال داخل المؤسسة

ما هو هدف الاتصال الداخلي في المؤسسة ؟

_____ التعريف بما يجري داخل المؤسسة

_____ خلق الرضا لدى العاملين

_____ تحقيق التنسيق بين الأنشطة الإدارية

ما هي وسائل الاتصال المستعملة عاليا بالمؤسسة ؟

_____ هاتف _____ فاكس _____ توكس _____ إعلام ألي _____ اجتماعات _____

_____ تعليمات _____ تقارير _____ جريدة المؤسسة _____ إعلانات _____ ملصقات _____

هل يساهم الاتصال الداخلي في تزويد العمال بالمعلومات الهامة في المؤسسة ؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

هل يضمن تحقيق الاتصال الداخلي التناسق في تأدية العمال لمهامهم ؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

ما هي النسبة الأكبر من الأهداف التي يسعى الاتصال الداخلي الى تحقيقها، هل تخص ؟

القيادة الإدارية ☐ العاملين ☐

فيما تكمن أهمية الاتصال في المؤسسة ؟

عملية التخطيط ☐ صنع القرارات ☐ عملية الرقابة ☐

ما هو الاتصال الداخلي الأكثر استخداما في مؤسسة مولاي ؟

رسمي ☐ غير رسمي ☐

ما هو نوع الاتصال الرسمي الأكثر استخداما بمؤسستك ؟

نازل ☐ أفقي ☐ صاعد ☐

هل يؤثر الاتصال النازل في مهام العمال بالمؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

هل تفتح إدارة مولاي مجالا لنقل المعلومات وفق الاتصال الصاعد ؟

نعم ☐ لا ☐

أحيانا ☐ دائما ☐ نادرا ☐

هل يأخذ المسؤولون المعلومات الصاعدة بعين الاعتبار ؟

أحيانا ☐ دائم ☐ نادرا ☐

هل توجد عوائق حول حرية تعبير العامل ؟

نعم ☐ لا ☐

ما هو نوع هذه العوائق ؟

اجتماعية ☐ ثقافية ☐ مهنية ☐ إدارية ☐

ما هو الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي الصاعد في المؤسسة ؟

التقارب و التفاهم بين العمال ☐

التنافر و التباعد بينهم ☐

عدم سيطرة الإدارة على اداء العاملين ☐

تسهيل مهمة الإدارة بالاضطلاع بمهامها ☐

ما هي طبيعة العلاقة التي تربطك برؤسائك ؟

جيدة ☐ حسنة ☐ ضعيفة ☐

إذا كانت ضعيفة لماذا؟.....

.....

ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي بالمؤسسة ؟

معرفة معلومات و أفكار مهمة

تنمية روابط العمال

هل تساهم وسائل الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بمؤسستكم ؟

دائماً أحيانا نادرا

ما هي عوائق الاتصال الداخلي ؟

غير متاحة لجميع العاملين

نقص التأهيل المهني

نقص الخبرة المهنية

ما هي اقتراحاتك لتحسين العملية الاتصالية بمؤسستك؟

.....

.....

تفريغ البيانات:

(1)البيانات الشخصية:

تساعد البيانات الشخصية الباحث في التعرف على ملامح و خصائص المبحوثين و خلفياتهم و كثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في البيانات و المعطيات الميدانية حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة و أهدافها ، كما انه اعتمدنا على تحليل بعض بيانات الدراسة انطلاقا من المؤشرات و البيانات الشخصية للمبحوثين لهذا فهي على جانب كبير من الأهمية إذ يندر ان نصادف بحثا ميدانيا لم يتخذ إطارا موحدا له .

و انطلاقا من هذا اشتملت استمارة هذه الدراسة على محور خاص بالبيانات الشخصية ضم 3 اسئلة تتعلق بالمستوى التعليمي و الاقدمية بالعمل و الوظيفة التي يشغلها المبحوثين في المؤسسة .

جدول رقم (1) يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	الاقدمية	النسبة
ثانوي	4	%15,38
جامعي	19	%73 ,07
دراسات عليا	2	%7,69
الممتنعون	1	%3,84
المجموع	26	%100

يؤثر المستوى التعليمي بصفة كبيرة على درجة الوعي بأهمية الاتصال الداخلي كما ان له تأثير مباشر على كيفية استخدام وسائل الاتصال بصفة عامة و يتوزع المبحوثين حسب المستوى التعليمي الى ثلاث فئات رئيسية يحتل فيها الجامعيون المرتبة الأولى بنسبة 73,07% و هذه النسبة ترجع الى طبيعة العمل بالمؤسسة

كما ان العينة المدروسة جلها تعمل في مكاتب الإدارة أي إن الأعمال تتطلب جزء كبير من المجهودات الفكرية و يكون للتكوين الأكاديمي اثره البالغ فيها بينما قدرت نسبة ذوي المستوى الثانوي ب 15,38% ونسبة ليست كبيرة لكونها تستوعب موظفين لديهم خبرة طويلة في العمل و يتقاسم المرتبة الأخيرة ذوي الدراسات العليا الذين يشغلون المناصب العليا في المؤسسة حيث تضم هذه الفئة طاقة فكرية تساعد على تنظيم العمل و إعطاءه أكثر ديناميكية .

جدول رقم (2) يبين توزيع المبحوثين بحسب الاقدمية:

الاقدمية بالسنوات	التكرار	النسبة
اقل من سنة	2	7,69%
من 4 الى 8 سنوات	10	38,45%
من 8 الى 16 سنة	3	11,53%
من 16 الى 20	3	11,53%
20 سنة فاكثر	/	/
الممتنعون	8	30,77%
المجموع	26	100%

إن الاقدمية في العمل تكسب الفرد خبرة في سيرورة و أداء الأعمال تعود على المؤسسة بفوائد التقدم نحو الأفضل و يبين الجدول أعلاه تبعا لأقدمية المبحوثين في العمل حيث عادت اعلي

نسبة فيه للموظفين ذوي الاقدمية من 4 الى 8 سنوات و التي قدرت ب38,45% و يتقاسم المرتبة الثانية ذوي الاقدمية من 8 الى 16 و من 16 الى 20 سنة حيث قدرت نسبة كل منهما 11,53% و يأتي في المرتبة الثالثة و الأخيرة ذوي اقدمية اقل من سنة بنسبة 7,69% و الملاحظ ان اقدمية أكثر من 20 سنة لا توجد نظرا لكون المؤسسة تحاول التجديد في مواردها البشرية.

جدول رقم(3) يبين توزيع المبحوثين حسب المنصب الذي يشغلونه:

المنصب	التكرار	النسبة
رئيس دائرة	3	11,53%
رئيس قسم	1	3,84%
رئيس مصلحة	7	26,92%
عون اداري	10	38,64%
وظيفة اخرى	5	19,23%
المجموع	26	100%

من خلال أرقام الجدول يتبين ان الأعوان الإداريين هم أكثر المبحوثين حيث سحبت نسبة هؤلاء 38,64% و هي اعلي نسبة في الجدول و يرجع ذلك إلى طبيعة العمل التي تتطلب عدد كبير من الأعوان الإداريين لانجاز المهام الإدارية المختلفة للمؤسسة كما يلاحظ ان نسبة رؤساء المصالح قد بلغت 26,91% و بتكرار مقدر ب 7 نظرا لكون هذه الفئة كلها موصولة بالتكنولوجيات الاتصالية الحديثة نظرا لمكانتها الوظيفية في المؤسسة خاصة و انها تتولى عملية التسيير ، و يليها عدد رؤساء الدوائر و الأقسام على التوالي نظرا لكون هذه المناصب

محدودة في المؤسسة و التي تتولى عملية تنظيم العمال و جاءت في المرتبة الأخيرة وظائف أخرى بنسبة 19,23 % .

• تفريغ بيانات الاجوبة:

جدول رقم(4) يوضح مفهوم الاتصال الداخلي حسب اراء المبحوثين:

النسبة	التكرار	مفهوم الاتصال
2,43%	1	_تبادل الرسائل بين العمال.
36,58%	15	_نشر و توزيع المعلومات من اجل انجاز الوظائف في وقتها
19,51%	8	_عملية تفاعلية تساهم في تكو صورة جيدة.
14,63%	6	_كيفية بناء العلاقات الطيبة و السليمة و الحفاظ عليها قصد سوء التفاهم بين العمال.
26,82%	11	_العمل على تنسيق الأعمال و النشاطات داخل المؤسسة.
100%	41	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا ان مفهوم الاتصال الداخلي بالنسبة للمبحوثين يتمثل في نشر و توزيع المعلومات من اجل انجاز الوظائف في وقتها و التي تحمل معنى الاتصال او النقل حيث مثلت نسبة 36,58% ، و بهذا فان الاتصال قد أسندت إليه مهمة نقل المعلومات داخل المؤسسة و هذا ما يعيدنا للتعاريف الكلاسيكية للاتصال و فيها يقوم أساسا على " وجود مرسل و مستقبل " و من ثم فالمبحوثين يربطون الاتصال بالوظائف التي يؤدونها داخل المؤسسة ، حيث ان العلاقات التي تربطهم علاقات مهنية و كل التبادلات التي تتم بين مختلف الإطارات و المصالح تكون في إطار العمل فنقل المعلومات يعتبر عملية أساسية في المؤسسة و ذلك من خلال بثها في أوقاتها المناسبة .

كما نجد نسبة من المبحوثين مثلت 24,39% ترى بان الاتصال الداخلي هو العمل على تنسيق الأعمال و النشاطات داخل المؤسسة فالاتصال بذلك احتوى على مفهوم التنسيق بين النشاطات و الذي يعتبر عنصر هام بالنسبة لمؤسسة " مولاي " اين يجب ان تظهر كوحدة متكاملة من خلال تناسق نشاطها ، كما ظهرت نسبة تمثل 19,51% ترى بان الاتصال الداخلي عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة عن المؤسسة لدى الجمهور الداخلي، فالاتصال عنصر أساسي في الانطباع الذي يتكون لدى جمهور المتعاملين مع المؤسسة .

و يأتي في المرتبة الرابعة مفهوم الاتصال الداخلي باعتباره " كيفية بناء علاقات طيبة و سليمة و الحفاظ عليها من اجل إزالة سوء التفاهم بين العمال " حيث جاءت نسبتها تمثل 14,63% و جاءت في المرتبة الأخيرة النسبة التي مثلت 2,43% و هي نسبة ضعيفة جدا تعتبر إن الاتصال الداخلي هو تبادل الرسائل بين العمال .

جدول رقم (5) يبين هدف الاتصال الداخلي في المؤسسة:

النسبة	التكرار	هدف الاتصال الداخلي
22,58%	7	_التعريف بما يجري داخل المؤسسة لزيادة التفاهم و الثقة.
9,67%	3	_خلق الرضا و الارتياح بين العاملين.
67,74%	21	_تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.
100%	31	المجموع

المعطيات الواردة في الجدول أعلاه تظهر ان نسبة كبيرة من المبحوثين تمثل 67,74% تكرارها 21 يرون بان هدف الاتصال الداخلي هو تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة كما نجد نسبة من المبحوثين تمثل 22,58% و هي نسبة كبيرة نوعا ما و ترى هذه الفئة ان هدف الاتصال الداخلي يتمحور حول التعريف بما يجري داخل المؤسسة لزيادة التفاهم و الثقة ، و تأتي في المرتبة الأخيرة نسبة تمثل 9,69% حيث ان هذه الفئة ترى ان الاتصال الداخلي هو خلق الرضا بين العاملين.

جدول رقم (6) يمثل وسائل الاتصال المستعملة حاليا في المؤسسة :

الوسيلة	التكرار	النسبة
الهاتف	26	16,35%
الفاكس	18	11,32%
التلكس	07	4,40%
الإعلام الآلي	20	12,57%
الاجتماعات	18	11,32%
التعليمات	12	7,54%
التقارير	17	10,69%
جريدة المؤسسة	02	1,25%
الإعلانات	20	12,57%
الملصقات	17	10,69%
المجلات	02	1,25%
المجموع	159	100%

تستخدم المؤسسة حاليا مزيج من وسائل الاتصال و التي تتنوع وتختلف حسب الأهمية و درجة الاستخدام سواء كانت وسائل اتصال تقليدية او حديثة فنجد الهاتف الذي احتل المرتبة الأولى بنسبة 16,35% و يليه الإعلام الآلي الذي جاء في المرتبة الثانية و الذي قدرت نسبته ب 12,57% ، ويأتي في المرتبة الثالثة الفاكس و الاجتماعات و اللذان قدرت نسبة كل منهما ب 11,32% و في المرتبة الرابعة نجد التقارير و الإعلانات و اللتان قدرت نسبة كل منهما ب 10,69% ، و يليه في المرتبة الخامسة التعليمات التي قدرت نسبتها ب 7,54% أما

المرتبة السادسة فقد احتلها التلكس بنسبة 4,44% و نجد اخيرا جريدة المؤسسة و المجالات و التي قدرت نسبة كل منهما ب 1,25% .

جدول رقم (7) يبين مساهمة الاتصال الداخلي في تزويد العمال بالمعلومات الهامة:

النسبة	التكرار	مساهمة الاتصال الداخلي
26,92%	7	_دائما
19,23%	5	_أحيانا
53,84%	14	_نادرا
100%	26	_المجموع

معظم مؤسسات اليوم أصبحت تشجع الاتصال المتعلق بالحياة التنظيمية من اجل توفير الجو الملائم للعمال لأداء وظائفهم في أحسن الظروف ، و هذا ما تدعمه بيانات الجدول حيث ان مفردات العينة بنسبة 26,92% تبين ان الاتصال يساهم في كل الحالات في تزويد العمال بالمعلومات الهامة و الصحيحة عن المؤسسة ، و تأتي نسبة تمثل 53,84% و المتمثلة في الأغلبية الذين يرون بان الاتصال الداخلي له دوره في تزويد العمال بالمعلومات الهامة عن المؤسسة ، و هذا ما يبينه المبحوثين الذين مثلوا نسبة 19,23% و هي نسبة صغيرة جدا هذا لان تعقيد المؤسسة يجعل من الفرد داخلها يهتم بمعرفة السياق الذي يوجد فيه لكي يستطيع أن يخطط و يندمج.

جدول رقم (8) يمثل ضمان الاتصال الداخلي التناسق في تادية العمال لمهامهم:

مدى تحقيق الاتصال التناسق	التكرار	النسبة
دائما	7	26,92%
أحيانا	5	19,23%
نادرا	14	53,84%
المجموع	26	100%

ان الاتصالات الداخلية و مجموع الحوارات و التبادلات الموجودة بين العمال هي اساس الديناميكية الجماعية ، حيث ان الفعل الجماعي هو ضرورة لفاعلية المؤسسة و في هذا السياق نجد أغلبية المبحوثين الاتصال بين العمال يضمن تنسيق العمل و النشاطات و ذلك من خلال نسبة 53,84% ، فإطارات المؤسسة هم واعون بالدور الذي يلعبه الاتصال في عملية التنسيق حيث لا بد ان تظهر المؤسسة كوحدة متكاملة من خلال مجموع النشاطات التي تقدمها ، و يوضح الجدول أعلاه أن 7 من مفردات العينة و التي ترى ان الاتصال الداخلي أحيانا قليلة يحقق فيها التناسق و الانسجام بصفة دائمة و تقدر نسبتهم ب 26,92% و بنسبة تقدر ب 19,23% ترى ان الاتصال الداخلي أحيانا قليلة يحقق فيها التناسق و الانسجام .

جدول رقم(9) يمثل مدى اهتمام الاتصال الداخلي بتحقيق الاهداف في المؤسسة:

النسبة	التكرار	مدى اهتمام الاتصال الداخلي بتحقيق الاهداف
40,62%	13	القيادات الادارية
56,25%	18	العاملين
3,12%	1	الممتنعون
100%	32	المجموع

ان بيانات الجدول تبين ان اهتمام الاتصال ينصب على تحقيق الأهداف الخاصة بالعاملين بالمؤسسة ، فالفرد العامل عنصر مشارك في عملية التسيير في المؤسسة و تمثل هذه النسبة ب 56,25% كما توضح عينة تمثل 40,62% ان الاتصال الداخلي يهتم بتحقيق الأهداف الخاصة بالقيادات الإدارية ، وهناك فئة ترى ان الاتصال يهتم بالقيادات و العاملين معا.

جدول رقم(10) يبين اهمية منبع الاتصال الداخلي في المؤسسة:

النسبة	التكرار	منبع اهمية الاتصال
26,47%	9	اهميته في عملية التخطيط
41,17%	14	اهميته في صنع القرارات
29,41%	10	اهميته في عملية الرقابة
2,94%	1	الممتنعون
100%	34	المجموع

عملية صنع القرار هو عملية تضامنية اي إنتاج جهد مشترك ذلك ان الواقع العملي قد أصبح يحتم على التنظيم الإداري إشراك جميع أعضاء المؤسسة في مراحل اتخاذ القرار من اعداد و تحضير و تكوين ، و بالتالي فالأرقام المحصل عليها في الجدول توضح بان أهمية الاتصال الداخلي تتبع من أهميته في صنع القرارات ، هذا يدل على ان طبيعة القرارات المتبعة من طرف إدارة مولاي لا تتميز بالمركزية و التي تهتم بمشاركة العمال و هذا ما يبينه المبحوثون التي تمثل نسبتهم 41,17%

كما نجد نسبة مقاربة تبين ان أهمية الاتصال الداخلي تتبع من أهميته في الرقابة ، اضافة الى التخطيط حيث تثبت النسبة الأولى ب: 29,41% و النسبة الثانية ب: 26,47% و هذا ما يوضح حسب البيانات في الجدول أعلاه ان الاتصال الداخلي يشمل التخطيط و صنع القرارات و الرقابة في ان واحد.

جدول رقم (11) يمثل الاتصال الداخلي الاكثر استخداما بمؤسسة مولاي:

نوع الاتصال الداخلي	التكرار	النسبة
اتصال رسمي	25	96,15%
اتصال غير رسمي	1	3,84%
المجموع	26	100%

تبرز نتائج الجدول ان المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للاتصال الرسمي فالمسار الذي تتبعه الاتصالات داخل المؤسسة هو الاتصال الرسمي و هذا ما أبرزته نتائج الجدول حيث نجد نسبة 96,15% تمثل مجموع الاتصالات التي تتم وفق الهيكل التنظيمي و بذلك فهي اكبر نسبة .

و عملية الاتصالات داخل المؤسسة لا تقتصر على الاتصال الرسمي فقط و انما تتخطاه الى الاتصال الغير رسمي ، فالاتصالات التي تتم بطريقة عشوائية تحتل قسم غير مهم في المؤسسة بنسبة 3,84% فالمؤسسة تركز على الاتصالات الغير رسمية و التي تتم بشكل تلقائي بين مختلف أفراد العينة هي في الواقع عملية تمليها مجموعة من العوامل الاجتماعية و النفسية .

جدول رقم (12) يمثل الاتصال الرسمي الاكثر استخداما بالنسبة للمؤسسة

المدرسة:

نوع الاتصال	التكرار	النسبة
النازل	12	46,15%
الصاعد	5	19,23%
الافقي	7	26,29%
الممتنعين	2	7,69%
المجموع	26	100%

لا تستطيع اي إدارة الاستغناء عن الاتصال النازل سواء اتسمت ب الطابع الاستبدادي او الديمقراطي فالأولى تعتمد عليه بصفة أساسية كونه يتضمن اوامر و قرارات و توجيهات تسيير المؤسسة ، و هذا ما تبينه النسبة 46,15%.

و نظرا لأهمية الاتصال الافقي (بين الأقسام و الوحدات في التنسيق) في التنسيق و الرقابة بالإضافة الى عملية توفير هذا النوع من الاتصالات الداخلية ، تعتبر من الامور التي تنسى و تغفل في معظم الأحيان و خصوصا عند القيام بتصميم اطار او هيكل المؤسسة على الرغم من

أهميتها للنجاح و هذا ما بينته النسبة 26,92% التي تبين ان الاتصال الافقي اقل استخداما من الاتصال النازل.

و يبقى الاتصال الصاعد حتى تكون الحاجة في كثير من الأحيان و الأوضاع واضحة و ضرورية لاتصال العاملين بالقاعدة الإنتاجية و بالمستويات الإدارية العليا ، بمعنى ما يحدث في مثل هذه المواقف يكون المصدر في مستوى و وضع إداري اقل أهمية من المستقبل وهذا ما يفسر النسبة 19,23%.

جدول رقم (13) يوضح تأثير الاتصال النازل في مهام العمال:

تأثير الاتصال النازل في مهام العمال	التكرار	النسبة
نعم	26	100%
لا	/	/
المجموع	26	100%

توضح بيانات الجدول أعلاه بان المعلومات المتدفقة وفق الاتصال النازل تلعب دور كبير في التأثير في أداء العمال لمهامهم و هذا ما توضحه بيانات الجدول.

جدول رقم (14) يبين ما اذا كانت ادارة مولاي تفتح مجالا لنقل المعلومات وفق الاتصال

الصاعد:

النسبة	التكرار	فتح الادارة المجال لنقل المعلومات
88,46%	23	دائما
3,84%	1	نادرا
7,69%	2	احيانا
100%	26	المجموع

بعد تفحص بيانات الجدول يلاحظ ان الإدارة تفتح مجالا لنقل المعلومات و من الرئيس الى المرؤوسين و هذا ما مثلته نسبة 88,46% مما يوضح لا مركزية ادارة المؤسسة ، هذا و نجد نسبة ضعيفة جدا ترى عدم فتح الإدارة مجالا لنقل المعلومات الصاعدة و تمثل 3,84% و تكرارها 1.

جدول رقم(15) حول ما اذا كان المسؤولون ياخذون المعلومات الصاعدة بعين الاعتبار:

النسبة	التكرار	مدى اخذ المعلومات بعين الاعتبار
/	/	دائما
38,45%	10	نادرا
57,69%	15	احيانا
3,84%	1	المتنعون
100%	26	المجموع

بعد تفحص بيانات الجدول نجد ان المسؤول يأخذ المعلومات الصاعدة بعين الاعتبار و يعزز من فاعلية الاتصال الداخلي و هذا ما توضحه النسبة التي تمثل 57,69% وذلك بصفة غالبية في حين ترى نسبة تمثل 38,45% ان مدى اخذ المسؤول المعلومات بجدية تكون نادرة و بالنظر الى النسبة الكبيرة في الجدول يتضح لنا مدى إشراك العمال في الاتصال و الاهتمام باقتراحاتهم و هذا يتماشى و مفهوم الادارة العلمية التي تأخذ بعين الاعتبار انشغالات العاملين و لو في أحيان قليلة.

جدول رقم (16) يوضح وجود عوائق امام حرية تعبير العامل:

مدى وجود عوائق	التكرار	النسبة
نعم	5	19,23%
لا	20	76,92%
الممتنعون	1	3,84%
المجموع	26	100%

تبين بيانات الجدول انه لا توجد عوائق تحد من حرية العامل في التعبير عن انشغاله للمرؤوسين و وضح هذا المبحوثين الذين مثلوا نسبة 76,92% بحيث ان العامل يطرح انشغالاته دون اي مشاكل تقف إمامه ، و تأتي نسبة تمثل 19,23% و تبين ان هناك عوائق امام العامل تحد من حريته في التعبير عن انشغالاته للمرؤوسين .

جدول رقم(17) يبين نوع العوائق الموجودة :

نوع العوائق	التكرار	النسبة
اجتماعية	1	%16,66
مهنية	4	%66,67
ثقافية	/	/
ادارية	1	%16,66
المجموع	6	%100

احتلت العوائق المهنية صدارة العوائق الموجودة ف المبحوثين يرون ان تعدد المستويات تو
بمعنى اخر المكاتب و الأشخاص من شأنه ان يعرقل الرسالة ان لم يكن على المستوى الكتابي
فعلى مستوى الوقت و مصداقيتها، و يوضح المبحوثون الذين مثلوا نسبة 66% 16% على
وجود عوائق اجتماعية تحول امام حرية العامل في التعبير و توصيل انشغالاته الى المرؤوسين
و ترجع هذه العوائق الى الخلافات الشخصية ، كما تقاسمت العوائق الإدارية نفس النسبة مع
سابقها .

جدول رقم (18) يمثل الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي الصاعد في المؤسسة:

دور الاتصال الصاعد الداخلي	التكرار	النسبة
التقارب و التفاهم بين المرؤوسين و العمال	18	56,26%
التنافر و التباعد بينهم	01	3,12%
عدم سيطرة الإدارة على أداء العاملين	/	/
تسهيل مهمة الادارة في الاضطلاع بمهامها	12	37,50%
المتنعين	01	3,12%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا ان نجاح و فعالية الاتصال الصاعد داخل المؤسسة راجع الى مدى التقارب و التفاهم بين المرؤوسين و الرئيس ، لكن يرى البعض الاخر ان الادارة تجاوزتها لذا نجدها تحتوي على اقتراحات بميدان العمل و من ثم مراقبة تصرفات الادارة و المحافظة على حقوق العمال و هذا ما مثلته النسبة 56,25% .

و في المقابل نجد ان الاتصال الصاعد يمكن الرؤساء من اكتشاف العديد من المشكلات قبل تعمقها و بالتالي معالجتها و المحافظة على حقوق العامل ، و هذا ما مثلته النسبة 37,50% .

لكن يرى البعض الآخر ان الاتصال الصاعد رغم وجوده لكنه يحتوى على غل و حقد اتجاه الإدارة و خاصة المتسلطة منها بسبب التنافر و التباعد بين المرؤوسين و الرئيس و ها ما بينته النسبة 3,12% .

جدول رقم(19) يبين طبيعة العلاقة التي تربط الموظفين بالمسؤولين:

طبيعة العلاقة	التكرار	النسبة
حسنة	06	20%
جيدة	23	76,66%
ضعيفة	01	3,33%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول يتبين لنا ان العلاقة التي تربط الموظفين بالمسؤولين من خلال الاتصال الغير رسمي جيدة و هذا ما تؤكده نسبة 76,66%، فمما يساعد على نشوء هذا النوع من الاتصالات غير الرسمية وجود الصداقة التي تنمو بين الموظفين في المؤسسة، لذا فالاتصالات غير الرسمية دليل على ان المدير لا يغفل وجودها و يتقبل التعايش معها.

جدول رقم (20) : دور الاتصال غير الرسمي.

دور الاتصال غير الرسمي	التكرار	النسبة
معرفة معلومات و أفكار مهم بصورة غير رسمية	05	19;23%
تنمية الروابط الحسنة بين العم	20	76;92%
المتنعون	01	3;84%
المجموع	26	100%

ان اهم شيء في الاتصالات غير الرسمية في المؤسسة ، انها جماعات تؤدي ادوار مختلفة فهي تقوي التكامل الجماعي و النفسي داخل الجماعة الرسمية و هذا ما بينته النسبة 76,92% المبينة لمدى دور الاتصال غير الرسمي في تنسيق الروابط الحسنة بين العمال. بالإضافة الى انها تعمل على تبادل المعلومات في المؤسسة بين الهيكل الإداري و تضيف الإمكانيات الإعلامية ، مع تقليل عدد الإجراءات و القرارات و تضمن استمرار اللغة المشتركة و هذا ما بينته النسبة 19,23% لدور الاتصال غير الرسمي في معرفة معلومات و أفكار مهمة على المؤسسة.

الجدول رقم(21) مساهمة وسائل الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي:

مدى التحسين	التكرار	النسبة
دائما	14	53,48%
احيانا	9	34,61%
نادرا	2	7,69%
الممتنعون	1	3,84%
المجموع	26	100%

من خلال الجدول نجد ان وسائل الاتصال تساهم دائما في عملية الاتصال الداخلي ، و هذا راجع إلى إن وسائل الاتصال دورها الأساسي هو نقل الرسالة الاتصالية و العمل على نجاحها و هذا ما اثبتته النسبة 53,48%

في حين يرى البعض الآخر ان مساهمتها قليلة تقتصر على نقل المعلومات لا غير ، وهذا راجع الى تشجيعهم العملية الاتصالية المباشرة و الشخصية وهذا ما اثبتته النسبة 34,61%

لكن عند القول ان دورها في التحسين نادر فهذا ربما يكون عدم المعرفة لأهمية هذه الوسائل و هو ما تبينه النسبة 7,69%.

جدول رقم(22) يبين عوائق الاتصال الداخلي:

العوائق	التكرار	النسبة
غير متاحة لجميع العاملين	6	23,07%
نقص التأهيل المهني	9	34,61%
نقص الخبرة المهنية	11	42,30%
المجموع	26	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا انه من بين المعوقات الأساسية التي تعرقل الاتصال الداخلي و تفشل و تقضي على أهدافه نجد نقص الخبرة المهنية لدى العمال و ذلك ما وجدناه في النسبة 42,30% على ان وسائل الاتصال لم تحسن من الاتصال الداخلي للمؤسسة راجع الى قلة الخبرة المهنية بالإضافة الى نقص الخبرة و التأهيل المهني الذي وجدناه من احد اهم معوقات الاتصالات الداخلية و الذي يخص العنصر البشري و ذلك بنسبة 34,61% بحيث نجد ان من بين عدم التحسين أيضا ان الوسائل غير متاحة لجميع العاملين و اقتصارها على البعض فقط مثل رؤساء الأقسام و المصالح او توزيع الوسائل على اعتبارات شخصية و اجتماعية و هذا ما تثبته النسبة 23,07%

اثناء تعرضنا لموضوع الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "مولاي" ميدان الدراسة ومن خلال 20 سؤال المطروحين على المبحوثين ، باستخدام استمارة الاستبيان و يعد تحليلنا للمعلومات المتحصل عليها تعرفنا على واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة المدروسة من خلال النتائج التي استخلصناها.

23) مقترحات العمال لتحسين العملية الاتصالية:

- _ وضع خلية اتصال بها مختصون يتكفلون بتنظيم الاتصال .
- _ إدخال شبكة الانترنت لتطوير الخدمات و توفير المعلومات في وقتها .
- _ إعادة النظر في هيكل المؤسسة من اجل تسهيل الاتصال ,
- _ برمجة دورات تكوينية للعمال في ميدان الاتصال .
- _ اقامة مؤتمرات وأيام دراسية لتحسين مستوى العمال في تأدية عملهم .
- _ النتائج العامة للدراسة :

سنستعرض في الجداول التالية النتائج العامة للدراسة:

الاهمية التي يكتسبها الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	النسبة المئوية
_ نشر و توزيع المعلومات من اجل انجاز الوظائف في وقتها .	36,58%
_ تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات.	67,74%
_ يساهم في تزويد العمال بالمعلومات الهامة عن المؤسسة .	53,84%
_ يهدف الى التعريف بما يجري داخل المؤسسة لزيادة التفاهم و	22,58%
_ يحقق ضمان التماسك و الانسجام في تأدية العمال لمهامهم.	
_ يسعى الى الارتقاء بمعنويات العمال من خلال إبداء آرائهم ايزاء	53,84%
المواضيع المطروحة .	39,58%
_ يهتم بتحقيق الأهداف الداخلية للمؤسسة .	
_ المساهمة في صنع القرارات	56,25%
المتوسط	41,17%
	46,44%

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان الاتصال الداخلي يكتسي أهمية كبيرة في المؤسسة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، كونه يعمل على تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات و هذا ما توضحه النسبة 67,74% اضافة الى مساهمته في تزويد العمال بالمعلومات الصادقة و الهامة عن المؤسسة و التي مثلتها نسبة 53,84% اضافة الى دوره في تحقيق ضمان التناسق و الانسجام في تأدية العمال لمهامهم ، و وضحت ذلك نسبة قدرت ب 53,84% كما يهتم الاتصال الداخلي بتحقيق الأهداف الداخلية للمؤسسة و جاءت نسبتها 56,25% .

فأهمية الاتصال الداخلي تتبع من أهميته في صنع القرارات و قد وضحت ذلك نسبة 41,17% كما يسعى الاتصال الداخلي الى الارتقاء بمعنويات العمال من خلال ابداء آرائهم ازاء المواضيع المطروحة ، بحيث جاءت نسبتها 39,58% فهدفه نشر و توزيع المعلومات من اجل انجاز الوظائف في وقتها ، أيضا يهتم الاتصال الداخلي بالتعريف بما يجري داخل المؤسسة لزيادة التفاهم و الثقة و من خلال النتائج السابقة يتضح لنا ان الاتصال الداخلي يكتسي اهمية كبيرة في المؤسسة ، فهو يعرف بما يجري في الداخل لزيادة التفاهم و التنسيق الى جانب تزويد العمال بالمعلومات الصادقة و الهامة و الصحيحة عن المؤسسة ، إضافة الى سعيه الارتقاء بمعنويات العمال و عليه فان النتائج تجيب عن التساؤل الأول .

نوع الاتصال الداخلي الأكثر استخداما في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	النسبة المئوية
_الاتصال الرسمي من أكثر أنواع الاتصال الداخلي استخداما .	96,15%
_ان تدفق المعلومات وفق الاتصال النازل تكون في شكل خلق الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين .	35,13%
تدفق المعلومات وفق الاتصال النازل يؤثر على أداء العامل لمهامه .	100%
تفتح الإدارة مجالا لنقل المعلومات من المرؤوسين الى الرئيس .	88,46%
غالبا ما يأخذ المسؤول المعلومات بعين الاعتبار و يعزز من فاعلية الاتصال الداخلي .	57,69%
لا توجد عوائق تحد من حرية العمال في التعبير عن انشغالاتهم للرؤساء	76,92%
يعتبر الاتصال النازل من أكثر أنواع الاتصال استخداما بالمؤسسة .	46,15%
علاقة العامل بالمسؤولين جيدة .	76,66%

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بان تدفق المعلومات وفق الاتصال النازل يؤثر في أداء العامل لمهامه حيث جاءت فيها النسبة 100% كما يعتبر الاتصال الرسمي من أكثر أنواع الاتصال استخداما و قدرت نسبته ب 96,15% .

كما يوجد بالمؤسسة تبادل لوجهات النظر بين مختلف رؤساء الأقسام و قدرت نسبتها ب 92,30% و تؤكد نتائج الجدول انه لا توجد عوائق تحد من حرية التعبير لدى العمال و جاءت فيها النسبة 76,92% ، غالبا ما يأخذ المسؤولون المعلومات بعين الاعتبار و يعزز من فاعلية الاتصال الداخلي و جاءت فيها النسبة 57,69% .

يؤدي الاتصال الصاعد الى التفاهم و التقارب بين المرؤوسين و الرئيس ، و قد وضحت ذلك نسبة 56,25% .

من النتائج السابقة يتبين لنا نوع الاتصال الداخلي الأكثر استخداما في المؤسسة و هو الاتصال الرسمي ، بما فيه الاتصال النازل - الصاعد - الأفقي ، بالتالي هذا يجاوب على تساؤلنا الثاني .

النسبة المئوية	مدى تأثير استخدام وسائل الاتصال الداخلي على مستوى أداء المؤسسة
16,30%	_تستخدم المؤسسة حاليا وسائل اتصال عديدة من أهمها الهاتف .
12,57%	_تستخدم المؤسسة تكنولوجيا اتصال حديثة من بينها الإعلام الالي .
53,84%	_لا يستطيع العامل اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال الداخلي .
57,14%	_تؤثر المؤهلات العلمية في استخدام وسائل الاتصال الداخلي المناسبة .
53,48%	_لقد حسنت وسائل الاتصال من الاتصال الداخلي للمؤسسة .
28,94%	_ترجع أسباب هذا التحسين الى السرعة في نقل المعلومة .
40%	_ان محتوى وسائل الاتصال بالمؤسسة حاليا يتماشى و أهدافها .
43,72%	_المتوسط

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا بان العامل ليس له دور في تفعيل وسائل الاتصال الداخلي و جاءت فيها النسبة 57,69% كما تؤثر المؤهلات العلمية في استخدام الوسيلة المناسبة للاتصال الداخلي وجاءت فيه النسبة 57,14% فالعامل لا يستطيع اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال الداخلي ، وهذا ما وضحته نسبة 53,84% ، لقد حسنت وسائل الاتصال من الاتصال الداخلي للمؤسسة و جاءت فيها النسبة 53,48% كما ان محتوى هذه الوسائل يتماشى و أهداف المؤسسة و جاءت فيها النسبة 40% ، و يرجع سبب تحسين وسائل الاتصال الى سرعة نقل المعلومة .

تستخدم المؤسسة مزيج من وسائل الاتصال أهمها الهاتف و الذي قدر بنسبة 16,30% إضافة الى اعتمادها على تكنولوجيا اتصال حديثة قدرت ب 12,75% .

من خلال النتائج السابقة يتضح لنا ان وسائل الاتصال الداخلي حسنت من أداء المؤسسة الاقتصادية المدروسة و بالتالي فهي أثرت في مستوى أداء العاملين لمهامهم التسييرية للمؤسسة وهو ما يجيب عن تساؤلنا الثالث .

• خاتمة :

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الكشف عن واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال طرح ثلاث تساؤلات حيث يهدف الأول إلى معرفة الأهمية التي يكتسبها في المؤسسة انطلاقا من الدور الذي يلعبه و أهدافه و كذا المساهمة التي يحققها في تسيير المؤسسة و يهدف التساؤل الثاني إلى الكشف عن أنواع الاتصال الداخلي الأكثر استخداما في المؤسسة (الاتصال الرسمي ، الاتصال غير الرسمي) بينما سعى التساؤل الأخير إلى معرفة التأثير الذي تلعبه وسائل الاتصال على مستوى أداء المؤسسة .

و قد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية التي تم من خلالها استقصاء الموظفين بالمؤسسة المدروسة على ان الاتصال الداخلي يكتسي أهمية كبيرة بالمؤسسة حيث انه يهدف الى التعريف بما يجري داخلها لزيادة التفاهم و الثقة ، كما يعمل على تنسيق الأعمال و النشاطات أيضا يساهم في تزويد العمال بالمعلومات الصادقة و الصحيحة عن المؤسسة حيث انه يسعى الى الارتقاء بمعنويات العمال و كذا تحقيق ضمان التناسق و الانسجام في تأدية العمال لمهامهم .

كما يعتبر الاتصال الرسمي من أكثر أنواع الاتصال الداخلي استعمالا بالمؤسسة حيث ان تدفق المعلومات وفق الاتصال النازل يؤثر في أداء العمال لمهامهم ، اضافة الى استخدام الاتصال الصاعد ف المسؤول يأخذ المعلومات الصاعدة و يعزز من فاعلية الاتصال الداخلي ، كما يؤدي هذا النوع من الاتصال في المؤسسة الى التقارب و التفاهم بين المرؤوسين و الرئيس ، وقد أدت وسائل الاتصال الى تحسين مستوى الأداء في المؤسسة حيث ساهمت في تفعيل الاتصال كما حسنت الإنتاجية و محيط العمل .

و نشير في الأخير إلى ان نتائج هذه الدراسة خاصة لمؤسسة " مولاي " -الاغواط- لذلك لا يمكن تعميمها على كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، و تبقى إمكانية ظهور دراسات أخرى تدعم نتائج هذه الدراسة .

• قائمة المراجع :

(أ) مراجع عامة :

- 1_ احمد صقر ، عاشور : إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت . 1979
- 2_ البكري ، فؤاد : العلاقات العامة بين التخطيط و الاتصال_، دار النهضة ، القاهرة . 2001
- 3_ الجميلي ، خيرى خليل : الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة . 1997
- 4_ الحسن ، إحسان محمد : الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي ، دار الطليعة ، بيروت . 1986
- 5_ العديلي ، محمد تامر : السلوك الإنساني و التنظيم من منظور مقارن ، معهد الإدارة العامة ، الرياض . 1995
- 6_ أنجرس ، موريس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ، دار القصة ، الجزائر . 2006
- 7_ بهجت ، محمد ، كشك ، جاد الله : المنظمات و أسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة . 1999
- 8_ بن مرسل ، احمد : مناهج البحث في علوم الإعلام و الاتصال ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر . 2005
- 9_ يرير ، كمال : الإدارة : عملية ونظام ، المؤسسة الجامعية للدراسات ، بيروت . 1996
- 10_ جوهر ، محمد ناجي : وسائل الاتصال في العلاقات العامة ، مكتبة الرائد ، عمان . 2001

- 11_ حجازي ، مصطفى : الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية الإدارية ، دار الطليعة ، بيروت . 2002
- 12_ حنفي ، محمود سليمان : السلوك التنظيمي و الأداء ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة ، د.س.ن
- 13_ حسان ، الجيلالي : التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجزائر . 1998
- 14_ حسن، راوية : السلوك في المنظمات ، دار المعارف ، القاهرة . 2001
- 15_ طلعت، منال محمود : مدخل لعلم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة . 2002
- 16_ طعيمة، رشدي : تحليل المحتوى في العلوم الإنسانية : مفهوم ، أسس ، استخدامات ، دار الفكر العربي، القاهرة . 1987
- 17_ محمد منير، حجاب : المراحل الأساسية للعلاقات العامة : المدخل الاتصالي، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة . 1995
- 18_ محمد علي ، شعيب : السلوك الإنساني في التنظيم ، ط2 ، ذ . ب . ن ، د . د . ن 1976.
- 19_ عبد الرحيم ، عمر : مبادئ الاتصال التربوي و الإنساني ، دار وائل للنشر ، عمان . 2001
- 20_ عدوي ، مصطفى : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية ، الجزائر
- 21_ عزي ، عبد الرحمان : علم الاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر . 1992
- 22_ عامر ، يس ، محمد ، علي : الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، ط2 ، مركز وايد سبرقيس ، القاهرة . 1998
- 23_ علي محمد ، أميرة : الاتصال التربوي ، الدار العالمية للنشر و التوزيع ، القاهرة . 2006

- 24_ علي ، محمد عبد الوهاب : السلوك الاتصالي في الإدارة ، دار الفكر العربي ، القاهرة . 1998
- 25_ فتحي ، محمد : 766 مصطلح إداري : إيضاح و بيان ، دار التوزيع و النشر الاعلامية ، القاهرة . 2003
- 26_ خاطر ، احمد ، بهجت كشك ، محمود : إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة .

(ب) الدراسات و الرسائل :

- بلعيدات ، حورية : استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، تخصص اتصال ، جامعة قسنطينة ، 2007 / 2008 .

(ج) القواميس و المعاجم :

- 1_ الخايفي ، طارق سيد احمد : معجم مصطلحات الإعلام ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية . 2008
- 2_ بدوي ، احمد : معجم مصطلحات الإعلام ، دار الكتاب المصري ، القاهرة . 1985

فهرس المحتويات:

الموضوع	الصفحة
1- المقدمة.....	3
2- الاشكالية.....	4
3- التساؤلات.....	5
4- اسباب اختيار الموضوع.....
5- اهداف الدراسة.....	6
6- تحديد المفاهيم و المصطلحات.....	7
7- منهج الدراسة و ادواتها.....	13
8- مجتمع البحث.....	16
9- العينة "الاطار الزمني".....	17
10- الدراسات السابقة.....
11- صعوبات الدراسة.....	20
الاطار النظري.....	21
الفصل الاول : الاتصال الداخلي في المؤسسة.....	22
أولا :الاتصال الداخلي : (مفهومه ، أهميته ، أنواعه ، أهدافه).....	24
1 - مفهوم الاتصال الداخلي.....	25
2 - أهمية الاتصال الداخلي.....
3 - أنواع الاتصال الداخلي.....	26
4 - أهداف الاتصال الداخلي	28
ثانيا : الاتصال الداخلي : (هيكلته ، أساليبه، مهامه).....	44

1 - هيكلية الاتصال الداخلي.....	56
2 - أساليب الاتصال الداخلي.....	68
3 - مهام الاتصال الداخلي.....	
الفصل الثاني: ماهية المؤسسة الاقتصادية.....	
1 - مفهوم المؤسسة الاقتصادية.....	72
2 - وظائف المؤسسة الاقتصادية.....	77
3 - أنواع المؤسسة الاقتصادية	78
4 - خصائص المؤسسة الاقتصادية	80
الاطار التطبيقي :	
الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي بمؤسسة مولاي.	
1- الاستثمار.....	85
2- تفريغ البيانات	90
3- الاستنتاجات العامة للدراسة	107
خاتمة.....	114
قائمة المراجع.....	115

